

## University of Groningen

### Schoolportretten van kwaliteitszorg

Dijkstra, N.J.; Hofman, R.H.; Mengerink, R.

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

#### *Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

#### *Publication date:*

2005

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

#### *Citation for published version (APA):*

Dijkstra, N. J., Hofman, R. H., & Mengerink, R. (2005). *Schoolportretten van kwaliteitszorg: vijftien 'best-practice' scholen voor het voetlicht - Deelrapport*. s.n.

#### **Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### **Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

**GION**

Gronings instituut voor onderzoek van onderwijs  
Rijksuniversiteit Groningen  
Postbus 1286  
9701 BG Groningen

Schoolportretten van kwaliteitszorg

N.J. Dijkstra R.H. Hofman m.m.v. R. Mengerink



## Schoolportretten van kwaliteitszorg

Vijftien 'best-practice' scholen voor het voetlicht

N.J. Dijkstra  
R.H. Hofman  
m.m.v. R. Mengerink

**Schoolportretten van kwaliteitszorg:  
vijftien ‘best-practice’ scholen voor het  
voetlicht**

*Deelrapport*

*[ NWO/BOPO projectnr. 412-02-010 ]*

N.J. Dijkstra  
R.H. Hofman  
Met medewerking van R. Mengerink

GION  
Rijksuniversiteit  
Groningen

ISBN. 99-6690-672-3

(c) 2005. GION, Gronings Instituut voor onderzoek van onderwijs, opvoeding en ontwikkeling

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission of the Director of the Institute.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Directeur van het Instituut.

Omslagontwerp: Studio H. van Dijk

## INHOUDSOPGAVE

<b>HOOFDSTUK 1</b>	<b>Introductie op de schoolportretten van kwaliteitszorg</b>	<b>1</b>
1.	Introductie	1
	▪ Leeswijzer	2
2.	Methodologie van de dieptestudie	2
	▪ Selectiecriteria, selectieprocedure en uiteindelijke deelname	2
3.	Instrumentering, actoren en kernbegrippen	6
	▪ Additionele dataverzameling	6
	▪ Dataverzameling: kernbegrippen en data-analyse	7
	▪ Inspectierapporten: kwaliteitszorg en opbrengsten	7
4.	Stramien van een schoolportret	8
<b>HOOFDSTUK 2</b>	<b>De 15 schoolportretten</b>	<b>11</b>
1.	Schoolportretten van kwaliteitszorgtype 3: Vier scholen met vergevorderde kwaliteitszorg	11
2.	Schoolportretten van kwaliteitszorgtype 4: Vier scholen met wisselende kwaliteitszorg	69
3.	Schoolportretten van kwaliteitszorgtype 2: Vier scholen met modale kwaliteitszorg	133
4.	Schoolportretten van kwaliteitszorgtype 1: Drie scholen met nauwelijks kwaliteitszorg	191
<b>HOOFDSTUK 3</b>	<b>De schoolportretten vergelijkenderwijs</b>	<b>236</b>
1.	Introductie	236
2.	Type 3 scholen in een vergevorderd stadium van kwaliteitszorg	236
	▪ Omslagpunt, impuls tot het ontwikkelingstraject	236
	▪ Lerende organisatie en professionalisering centraal	237
	▪ Continue cyclische planmatige werkwijze	238
	▪ Kaderstellend bovenschools beleid met autonome rol voor de directeur	238
	▪ Commitment van team en MR/ouders: gezamenlijkheid	238
	▪ Instrumenten ingebed in het systeem en gedegen ondersteuning	239
	▪ Inspectietoezicht: goed kader, maar te opbrengstgericht	240
	▪ Overzicht van bevorderende en belemmerende factoren	241

3.	Type 4 scholen met een wisselende kwaliteitszorg	242
	▪ Katalysator voor het veranderingsproces	242
	▪ Lerende organisatie en professionele cultuur centraal	242
	▪ Continue cyclische werkwijze	243
	▪ Bovenschoolse kaderstelling met vertaalslag op schoolniveau	244
	▪ Input, commitment van team en MR/ouders: gezamenlijkheid en draagvlak	244
	▪ Instrumenten worden consequent ingezet, ondersteuning positief	245
	▪ Rol van de inspectie	245
	▪ Overzicht van bevorderende en belemmerende factoren	246
4.	Type 2 scholen met een modale kwaliteitszorg	247
	▪ Omslagpunt, impuls tot kwaliteitszorg	247
	▪ Positiebepaling en schoolontwikkeling: werken aan een professionele cultuur	247
	▪ Kwaliteitszorg als constante systematische cyclus	248
	▪ Bovenschools beleid richtinggevend en bepalend	249
	▪ Betrokkenheid van team bij invoeringsproces	249
	▪ Bovenschoolse sturing aan de hand van een ZE-instrument	250
	▪ Invloedrijke inspectie inperking ruimte	250
	▪ Overzicht van bevorderende en belemmerende factoren	251
5.	Type 1 scholen met nauwelijks kwaliteitszorg	252
	▪ Geleidelijke ontwikkeling naar meer kwaliteitszorg	252
	▪ Positiebepaling en weinig consensus en professionalisering	252
	▪ Aanzetten tot integrale cyclische systematiek	253
	▪ Bovenschools beleid kaderstellend, enige autonomie voor de school	253
	▪ Wisselende commitment van team, inzet op meer betrokkenheid van ouders	253
	▪ Gebruik van instrumenten	254
	▪ Beoordeling rol van de inspectie	255
	▪ Overzicht van bevorderende en belemmerende factoren	256
<b>HOOFDSTUK 4      Samenvatting, conclusie en aanbevelingen</b>		<b>257</b>
1.	Introductie	257
2.	Vier kwaliteitszorgtypen en kritische succesfactoren	257
	▪ Type 1 met nauwelijks kwaliteitszorg	257
	▪ Type 2 met een modale vorm van kwaliteitszorg	259
	▪ Type 3 in een vergevorderd stadium van kwaliteitszorg	260
	▪ Type 4 met een wisselende kwaliteitszorg	260
3.	Aanbevelingen	262
<b>Referenties</b>		<b>265</b>

## Hoofdstuk 1 Introductie op de schoolportretten van kwaliteitszorg

### 1. Introductie

Het onderzoek naar kwaliteitszorg bestaat uit vier onderzoeksfasen: (a) een grootschalige survey over de stand van zaken met betrekking tot kwaliteitszorg in het basisonderwijs in Nederland, (b) een typologie- en discrepantie-analyse van interne (van de school zelf) en externe kwaliteitszorg (beoordeling door de inspectie), (c) een dieptestudie gericht op zgn. best practices van kwaliteitszorg, en tenslotte (d) analyses van de mogelijke samenhang tussen kwaliteitszorg en kwaliteit.

In dit deelrapport staat de dieptestudie centraal en wordt de opzet en uitvoering van de dieptestudie beschreven.

#### *Leeswijzer*

In *paragraaf 2* van het *eerste hoofdstuk* wordt ingegaan op de methodologie van de dieptestudie. Naast de selectie(criteria) van scholen die als ‘examples of best practice’ de kwaliteitszorg in de praktijk brengen, wordt daarbij ingegaan op de gehanteerde selectieprocedure en de uiteindelijke respons. Ook is er aandacht voor de relatie tussen deze ‘best practices’ en de verdeling over de verschillende typen van kwaliteitszorg. *Paragraaf 3* maakt duidelijk welke instrumenten, kwaliteitszorgbegrippen en actoren een rol spelen in deze dieptestudie. Daarbij wordt ook ingegaan op de wijze waarop de additionele dataverzameling en dataverwerking heeft plaatsgevonden. In *paragraaf 4* staat de feitelijke weergave van een schoolportret centraal. Het betreft een exemplarisch voorbeeld van de wijze waarop alle vijftien schoolportretten zijn beschreven. Daarbij wordt eerst uitgelegd welk stramien bij de weergave van de zgn. schoolportretten is gevolgd. Elk schoolportret wordt afgesloten met een zogenaamd ‘best practice casemodel’.

Dan volgt *hoofdstuk 2* met de vijftien schoolportretten ofwel de uitgebreid weergegeven praktijkbeschrijvingen van deze ‘examples of best practice’ van kwaliteitszorg. De volgorde die daarbij wordt aangehouden is:

- Kwaliteitszorgtype 3: Vier scholen met vergevorderde kwaliteitszorg
- Kwaliteitszorgtype 4: Vier scholen met wisselende kwaliteitszorg
- Kwaliteitszorgtype 2: Vier scholen met enige tot modale vormgeving van kwaliteitszorg
- Kwaliteitszorgtype 1: Drie scholen met nauwelijks kwaliteitszorg

Het laatste *hoofdstuk 3* van dit rapport met schoolportretten gaat in op een vergelijkende analyse van de 15 schoolportretten. De uiteindelijke resultaten in casu de samenvatting van belangrijke condities en stimulerende en belemmerende factoren van de dieptestudie staan centraal in de afsluitende *paragraaf 1*. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een concluderende *paragraaf 2* waarin op grond van de uitkomsten van de vergelijkende analyse van de vijftien casemodellen per kwaliteitszorgtype worden weergegeven en de belangrijkste condities en kritische succesfactoren voor een succesvolle ontwikkeling van een systeem van kwaliteitszorg per type zijn samengevat. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting en conclusie.

## 2. Methodologie van de dieptestudie

In deze paragraaf zal nader worden ingegaan op de dieptestudie die in een selectie van de hierboven ingebrachte veelbelovende praktijkvarianten is verricht. In dit hoofdstuk staat de beschrijving van de wijze waarop de dieptestudie is uitgevoerd (methode van onderzoek) centraal.

### *Selectiecriteria, selectieprocedure en uiteindelijke deelname*

In het oorspronkelijke subsidievoorstel is uitgegaan van een indeling in drie typen van kwaliteitszorg en daarbij zouden er per type 5 scholen worden geselecteerd die allen als ‘goede’ scholen kunnen worden aangemerkt op basis van de inspectie-oordelen over de kwaliteit van het onderwijsproces enerzijds en de kwaliteit van de (leer)opbrengsten anderzijds. Dus uiteindelijk zouden vijftien scholen nader worden bestudeerd. Echter, het onderzoek heeft uitgewezen dat een indeling in vier typen van kwaliteitszorg meer in de rede bleek te liggen. Vandaar dat er in deze dieptestudie voor is gekozen om per kwaliteitszorgtype vier scholen te selecteren voor nader onderzoek. Dat betekent in de praktijk een totaal van zestien scholen of ‘best practices’. In het vervolg van dit hoofdstuk zal blijken dat uiteindelijk niet zestien, maar vijftien scholen in het kader van de ‘best practices analyses’ nader zijn bestudeerd.

#### ▪ Selectiecriteria

Een aantal criteria op grond waarvan de scholen uiteindelijk zouden worden geselecteerd voor nadere bestudering waren vooraf reeds vastgelegd:

- de scholen dienen van goede kwaliteit (leeropbrengsten) te zijn
- de scholen dienen evenredig verdeeld te zijn over de kwaliteitszorgtypen
- de scholen dienen zich in verschillende fasen van schoolontwikkeling te bevinden
- de scholen dienen te variëren op een aantal relevant geachte contextkenmerken

#### ▪ Operationalisatie van goede kwaliteit

Er is reeds in het onderzoeksvoorstel ervoor gekozen om per kwaliteitszorgtype scholen te kiezen die als ‘goede’ scholen kunnen worden aangemerkt. Het begrip ‘goede scholen’ is hier geoperationaliseerd als scholen van een goede kwaliteit van het onderwijsproces en van de leeropbrengsten van de leerlingen. Ofwel scholen die op de inspectieschaal ‘kwaliteit van het onderwijs’ en de schaal ‘opbrengsten’ zo mogelijk beter dan gemiddeld scoren. Overigens is in de uitgebreide praktijkbeschrijving van elke geselecteerde school daarop ook nader ingegaan. Daarbij wordt uitgebreid stilgestaan bij de kwaliteit van de opbrengsten van de school op basis van inspectierapporten die op internet publiek beschikbaar zijn. Het inspectieoordeel over de leeropbrengsten is dus meegenomen in elk schoolportret. Voor meer informatie over die inspectierapporten zie [www.owinsp.nl/zoekscholen](http://www.owinsp.nl/zoekscholen). De precieze inhoud van die rapporten wordt beschreven in 9.4 waarin wordt aangegeven welke gegevens additioneel zijn verzameld over de geselecteerde scholen.

#### ▪ Evenredige verdeling over de kwaliteitszorgtypen en fase van schoolontwikkeling

Oorspronkelijk zouden scholen worden geselecteerd die verschillen in hun fase van ontwikkeling: één school uit de oriëntatie/voorbereidingsfase, twee scholen uit de uitvoeringsfase en twee scholen met een geïntegreerd systeem van kwaliteitszorg. Echter, omdat onze typologie in feite ook een directe aanwijzing geeft voor de mate van schoolontwikkeling is besloten de



schoolselectie gewoon per type te verrichten. Dat betekent in de praktijk dat per type vier scholen zijn geselecteerd; uiteindelijk een selectiedesign van 4 x 4 scholen ofwel totaal 16 scholen.

#### ▪ **Variatie op een aantal contextkenmerken**

Bij de selectie diende ook rekening te worden gehouden met een aantal contextfactoren die uit de eerste onderzoeksfase als relevant werden aangemerkt. Alhoewel er tussen de vier kwaliteitszorgtypen geen verschillen bleken op te treden op belangrijk geachte contextkenmerken schoolgrootte, urbanisatiegraad en éénpitter (of het beschikken over een bovenschools management), is toch besloten ervoor zorg te dragen dat deze variabelen recht wordt gedaan. Naast dat er is getracht om bij de selectie van de scholen zoveel mogelijk ervoor zorg te dragen dat zij over het gehele land verspreid liggen, is ook gezocht naar scholen die op de voornoemde contextkenmerken verschillen. Zodoende zou de uiteindelijke schoolselectie op basis van die contextkenmerken leiden tot een gevarieerde groep van scholen. Dit is ook van belang omdat zonodig aandacht kan worden geschonken aan de rol van bepaalde karakteristieken van kwaliteitszorg in bepaalde contexten.

#### ▪ **Uiteindelijke selectieprocedure**

Uit de totale set van 939 scholen zijn allereerst die scholen geselecteerd die van goede kwaliteit (de beste) bleken te zijn. In de praktijk zijn daartoe de scores van de scholen op twee schalen gebruikt: de inspectieschaal 'opbrengsten' en de inspectieschaal 'kwaliteit van het onderwijsproces' (zie ook hoofdstuk 8 van het eindrapport, Hofman et al, 2005).

Deze groep van scholen werd vervolgens ingedeeld c.q. gerangordend naar hoogste score op de 'opbrengstenschaal' van de inspectie en vervolgens werden deze ingedeeld naar het passende type van kwaliteitszorg. Daarbij is overigens getracht zoveel mogelijk zeer precies bij het type passende scholen te selecteren (dichtst bij de gemiddelde scores) om de variatie tussen de typen zo maximaal mogelijk te laten zijn. Uiteindelijk is er een set van zes scholen voor elk kwaliteitszorgtype in een tabel geplaatst. Deze scholen stonden daarbij naar voorkeur gerangschikt. De eerste school scoorde het hoogst op kwaliteit van de leeropbrengsten en de laatste het minst (maar nog wel beter dan de overige scholen in het totale bestand). Vervolgens werden een aantal karakteristieken van de scholen aan de tabel toegevoegd (contextkenmerken). De normale procedure was dat zo mogelijk de eerste vier responderende scholen uit het kwaliteitszorgtype werden geselecteerd. Indien dat betekende dat te weinig variatie in contextkenmerken optrad kon daarvan worden afgeweken.

#### ▪ **Respons en deelname**

De respons van de eerste set van vier uit de zes aangeschreven scholen met vergevorderde kwaliteitszorg (type 3) bleek 100%. Echter, de respons bij de overige drie groepen van scholen bleef achter. Voor de set van scholen met modale kwaliteitszorg (type 2) zijn aanvullend nog vier scholen aangeschreven, en deze waren bereid aan de dieptestudie mee te werken ofwel een uiteindelijke respons van 4 uit 10 scholen (40%). Voor de set van scholen met een wisselende kwaliteitszorg (type 4) zijn aanvullend zeven scholen aangeschreven en zo uiteindelijk de vier meerwerkende scholen gevonden (4 uit 13 ofwel 31%). Tenslotte is bij de groep scholen met weinig kwaliteitszorg (type 1) totaal 5 scholen extra aangeschreven. Echter, voor dit type is de set van vier scholen niet behaald. Omdat in de totaalset van 939 scholen het aantal scholen met weinig kwaliteitszorg (type 1) slechts 8% is en hiervan minder scholen aan de selectiecriteria

voldoen, is besloten voor dit type met een set van drie scholen verder te gaan (dus 3 uit 11 scholen ofwel 27%).

Uiteindelijk zijn zodoende in totaal 40 scholen aangeschreven voor de dieptestudie en heeft een totaalset van 17 scholen of ‘best practices’ daarop positief gerespondeerd (overall respons van 43%). Echter, omdat de groep met vergevorderde kwaliteitszorg een 100% responscore opleverende, zijn twee daarvan niet meegenomen in de dieptestudie, omdat dit zou leiden tot een oververtegenwoordiging van die groep.

**Tabel 1            Deelname en responspercentages (totaal en per type kwaliteitszorg)**

	Totaal	Type 1 Nauwelijks	Type 2 Modaal	Type 3 Vergevorderde	Type 4 Wisselende
Aantal aangeschreven scholen	40	11	10	6	13
Aantal responderende scholen	17	3	4	6	4
Respons percentage	43%	27%	40%	100%	31%

Overigens lijkt het erop dat deze responspercentages, en dan met name ook die per type van kwaliteitszorg, reeds een soort van validering van de kwaliteitszorgtypen bieden: naarmate men zich meer met kwaliteitszorg bezighoudt is men ook eerder bereid om mee te werken aan de dieptestudie.

In tabel 2 volgt een overzicht met een aantal karakteristieken van de 15 deelnemende scholen.

**Tabel 2 Karakteristieken van de best practices**

Nr	Type	Provincie	Denominatie	Kwaliteitszorgmaat	Opbrengsten	Kwaliteit onderwijsproces	Bovschools management
9	1	Limburg	RK	0.71	Op niveau	0.44	Ja
10	1	Zeeland	PC	0.43	Op niveau	0.29	Nee
13	1	Zuid-Holland	PC	0.71	Op niveau	0.44	Ja
1	2	Groningen	OB	0.71	Op niveau	0.44	Ja
4	2	Groningen	OB	1.19	Op niveau	0.81	Ja
11	2	Flevoland	PC	0.71	Op niveau	0.92	Ja
12	2	Utrecht	PC	0.71	Op niveau	0.44	Ja
2	3	Flevoland	PC	0.71	Op niveau	0.92	Ja
3	3	Groningen	OB	0.81	Op niveau	1.29	Ja
5	3	Gelderland	OB	0.83	Op niveau	1.82	Ja
6	3	Zuid-Holland	RK	3.64	Op niveau	1.57	Ja
7	4	Groningen	OB	0.71	Op niveau	1.40	Ja
8	4	Groningen	OB	0.71	Op niveau	0.92	Ja
14	4	Overijssel	PC	0.04	Op niveau	0.32	Nee
15	4	Brabant	OB	0.81	Op niveau	2.41	Ja

De tabel laat zien dat er sprake is van een redelijke variatie over provincies en denominaties, met een oververtegenwoordiging van pc-scholen en het Noorden des lands. Verder valt op dat er slechts in twee van de 15 deelnemende scholen geen sprake is van een bovenschools management.

▪ Double blind procedure

De procedure was vervolgens dat de betreffende scholen een brief kregen van het GION waarin werd aangegeven dat de Universiteit van Groningen (GION) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (RISBO) in opdracht van BOPO (Beleidsgericht Onderzoek Primair Onderwijs) bezig zijn met een grootschalig onderzoek naar kwaliteitszorg in het Nederlandse basisonderwijs. Duidelijk werd gemaakt dat de desbetreffende school (schoolleider) eind 2003 reeds aan dat onderzoek heeft deelgenomen en daartoe een internet-enquête heeft ingevuld waarmee de actuele stand van zaken betreffende kwaliteitszorg in kaart is gebracht. Vervolgens is in de brief aan de geselecteerde school expliciet aangegeven dat de medewerking van de school wordt gevraagd voor de dieptestudie omdat zij als ‘goede’ school zijn aangemerkt in vergelijking met de andere 939 responderende scholen. Uitdrukkelijk is aangegeven dat de medewerking van de scholen nadrukkelijk wordt gevraagd met het oog op het vinden van verklaringen voor de ontwikkeling van kwaliteitszorg op de school. Ook is aangegeven dat de wij hopen dat de school hiermee als

praktijkvoorbeeld kan dienen voor andere scholen. Expliciet is dus aangegeven dat het bij de dieptestudie om 15 scholen gaat die bovengemiddelde opbrengsten hebben: door de inspectie van onderwijs met goed zijn beoordeeld op de kwaliteit van hun onderwijs.

Het is uitdrukkelijk van belang hier op te merken dat er bij de dieptestudie een zogenaamde ‘double blind procedure’ is toegepast. Noch de scholen, noch de onderzoekers van het GION waren ten tijde van de dataverzameling op de hoogte van het kwaliteitszorgtype waartoe de school behoorde. De (voor)selectie van scholen is namelijk verricht door onderzoekers van het RISBO te Rotterdam.

De scholen die hun medewerking hebben verleend ontvangen, naast het bijlagenboek met de praktijkbeschrijvingen ook de onderzoeksrapportages van het kwaliteitszorgonderzoek.

### **3. Instrumentering, actoren en kernbegrippen**

#### *Additionele dataverzameling*

Tijdens de dieptestudie hebben een variatie aan mondelinge deels open deels gesloten interviews plaatsgevonden op basis van vooraf ontwikkelde interviewleidraden. Deels waren in deze leidraden ook gesloten schalen verwerkt. De interviews zijn normaal gesproken op de schoollocatie zelf afgenomen. Echter, in een enkel geval kon ook sprake zijn van telefonische interviews. Dit laatste kwam wat vaker voor bij de interviews met een ouder en soms met het bovenschools management. De bedoeling was om de interviews zoveel mogelijk in de periode eind september tot begin december 2004 af te nemen. In de praktijk is dat ook het geval geweest en half december heeft het laatste interview plaatsgevonden.

De interviews zijn afgenomen door twee onderzoekers van het GION en gehouden met de volgende actoren:

- degene op de school die zich met kwaliteitszorg bezighoudt; meestal de directeur van de school (of locatieleider), soms ook een coördinator kwaliteitszorg), soms i.s.m. de IB-er
- het bovenschools management (evt. schoolbestuur)
- een leerkracht
- een ouder (die in de MR zit)

De verslaglegging van de interviews vormt het belangrijkste materiaal voor het uitgebreide schoolportret. Daarnaast is een variatie aan ander materiaal aanvullend gebruikt: schooldocumenten (zoals het schoolplan (schooldeel en bovenschools deel), verslagen over vergaderingen met als onderwerp kwaliteitszorg, teamvergaderingen, kwaliteitszorginstrumenten, inspectiegegevens/rapporten). Al deze zaken zijn gezamenlijk gebruikt om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de (ontwikkeling van de) kwaliteitszorg op de school. Uiteindelijk is deze variatie aan resultaten verwerkt in een schoolrapportage: het schoolportret.

Deze schoolportretten zijn vervolgens aan de scholen toegezonden ter accordering. Daarbij is allereerst gevraagd in hoeverre de school anoniem wilde blijven. Daarnaast is duidelijk gemaakt dat de school (verschillende respondenten) aanvullingen en wijzigingen mochten aanbrengen in de schoolportretten. Deze zijn door de onderzoekers vervolgens nader verwerkt, echter alleen indien zij geen inbreuk deden op de trend van het verhaal. In de praktijk bleken de school slechts marginale wijzigingen aan te brengen en feitelijke onjuistheden te corrigeren. Dus de

accorderingsfase heeft in geen enkel geval geleid tot ingrijpende wijzigingen in de schoolportretten.

#### *Dataverzameling: kernbegrippen en data-analyse*

Aan de hand van document-analyse, (telefonische) interviews met schoolgeledingen zoals directeur, intern begeleider, MR/ouders en bestuur, observaties van vergaderingen etc. wordt gezocht naar processen die ten grondslag liggen aan het ontwikkelingsniveau van deze scholen. Bij de beschrijving van deze typen van scholen als 'examples of best-practice' ligt de nadruk overigens op een meer verhalende beschrijving. De bevindingen uit de eerste twee deelstudies en de additionele dataverzameling vormt de basis voor een uitgebreide beschrijving van de kwaliteitszorg op de onderzochte school.

In elk van de interviews zijn meer of minder uitgebreid de volgende onderwerpen (kernbegrippen) aan de orde gesteld:

- Schoolcontext: karakteristieken betreffende de context van de school (schoolgrootte, denominatie, leerlingpopulatie, urbanisatiegraad, personeelsbestand, al of niet een bovenschools management en zonodig een specificatie van de geïnterviewde personen)
- Visie op kwaliteitszorg (definiëring van alle respondenten, mogelijk ook de wijze van vastleggen in schoolgids of schoolplan)
- Totstandkoming kwaliteitszorg met nadruk op visie
- Kenmerken van het kwaliteitszorgsysteem of beleid
- Praktijk van kwaliteitszorg (totstandkoming, actoren en betrokkenen, hoe vormgegeven in de school)
- Invloed van contextfactoren (als bestuur en bovenschools management, schoolgrootte, leerlingpopulatie, achterstandsleerlingen, denominatie, rol van inspectie, gemeente en andere scholen in de omgeving, leerkrachttekort etc.)
- Instrumentering van kwaliteitszorg en ondersteuning
- Stimulerende en belemmerende factoren volgens de betrokkenen/geledingen

#### *Inspectierapporten: kwaliteitszorg en opbrengsten*

Daarnaast is later in de schoolportretten een tweetal paragrafen toegevoegd. De eerste betreft de informatie uit de inspectierapporten over de stand van zaken en ontwikkelingen terzake de kwaliteitszorg van de onderzochte school. Anderzijds betrof het een weergave van de kwaliteit van de opbrengsten van de school.

#### ▪ Data-analyse en dataverwerking

Op grond van bovengenoemde informatie en aangevuld met informatie uit documenten zijn de uitgebreide schoolportretten ontwikkeld. Elk schoolportret wordt uiteindelijk afgesloten met een zogenaamd casemodel. Per 'best-practice' is op basis van een nadere kwalitatieve analyse van het materiaal (op basis van de praktijkbeschrijvingen) en mogelijke onderlinge relaties tussen de onderzochte kernbegrippen een casemodel ontwikkeld ('within-case analysis'). Daarnaast wordt per case een nadere analyse uitgevoerd per kernbegrip van de belangrijkste condities en belemmerende en stimulerende factoren. Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan mogelijke overeenkomsten en verschillen in verklaringen, condities etc. die per kwaliteitszorgtype centraal staan. Het doel is uiteindelijk dan een vergelijking van relevante of verklarende condities, belemmerende en stimulerende factoren op het spoor te komen, die dan wel specifiek voor één

type, dan wel voor alle typen van kwaliteitszorg, een rol spelen bij verklaringen voor ontwikkeling en succes ervan. In vervolg op de initiële 'within-case analysis' gaat het dan om 'explanation building' door middel van 'between group comparison' (vgl. Yin, 1984; Hofman et al, 1993; Braster, 2000).

#### **4. Stramien van een schoolportret**

Bij de twee schoolportretten komen een aantal zaken achtereenvolgens aan de orde. Elk portret start met een situatieschets van de school in termen van de schoolcontext. Aspecten die daarbij aan de orde komen zijn zaken als de schoolgrootte, denominatie, leerlingpopulatie, urbanisatiegraad, personeelsbestand. Ook wordt daarbij ingegaan of er sprake is van een bovenschools management en welke bestuursstructuur en andersoortige netwerk-contacten (bijvoorbeeld binnen WSNS) de school kent. Daarna wordt aangegeven tot welk kwaliteitszorgtype de betreffende school behoort en wordt nader ingegaan op een situatieschets van de kwaliteitszorg zoals gebleken uit inspectierapporten. Ook wordt daarna aandacht geschonken aan de informatie over de kwaliteit van de school op basis van diezelfde inspectierapporten. Dan volgt een paragraaf waarin de visie op kwaliteitszorg centraal staat. Daarbij is alle respondenten in afzonderlijke interviews de vraag voorgelegd hoe zij de kwaliteitszorg op hun school zouden definiëren. Nogmaals, het betreft hier dus informatie op basis van afzonderlijke gesprekken met de directeur van de school, bovenschool management, leerkracht en een ouder. Vervolgens is nader ingegaan op de wijze waarop de kwaliteitszorg(visie) tot stand is gekomen en welke specifieke kenmerken het systeem heeft (deels ook op basis van informatie uit deelstudie 1).

De vormgeving van kwaliteitszorg(systeem of beleid) in de praktijk en de rol van actoren en betrokkenen bij de totstandkoming en daadwerkelijke vormgeving in de school staat daarbij centraal. Vervolgens is er een aparte paragraaf waarin aandacht wordt geschonken aan de mogelijke invloed van verschillende contextfactoren zoals de rol van de leerlingpopulatie en achterstandsleerlingen, de rol van het bestuur of netwerk rond de school, het bovenschools management, schoolgrootte, de denominatie, de rol van inspectie, gemeente en andere scholen in de omgeving, het mogelijk leerkrachttkort en dergelijke. Dan volgt een paragraaf waarin de instrumentering van kwaliteitszorg en ondersteuning centraal staat. Ofwel welke instrumenten voor kwaliteitszorg gebruikt de school nu en in de toekomst, welke vorm van ondersteuning krijgt ze daarbij en wordt wenselijk geacht en dergelijke zaken meer. Het schoolportret eindigt met een weergave van door de respondenten genoemde stimulerende en belemmerende factoren. Uiteindelijk wordt de informatie zoals die is beschreven in het schoolrapport in termen van verklaringen, relevante condities en belemmerende en stimulerende factoren samengevat in een casemodel.

Bij de beschrijving van schoolportretten wordt de de volgende indeling aangehouden:

- Kwaliteitszorgtype 3: Vier scholen met vergevorderde kwaliteitszorg
- Kwaliteitszorgtype 4: Vier scholen met wisselende kwaliteitszorg
- Kwaliteitszorgtype 2: Vier scholen modale vormgeving van kwaliteitszorg
- Kwaliteitszorgtype 1: Drie scholen met nauwelijks kwaliteitszorg

De 15 schoolportretten zijn opgenomen in een afzonderlijke deelstudie: *Schoolportretten van kwaliteitszorg: veertien best practice scholen voor het voetlicht* (Dijkstra & Hofman, 2005). Er is voor gekozen om hier een schoolportret van het kwaliteitszorgtype van een school die zich in een vergevorderd stadium van kwaliteitszorg bevindt, te presenteren.





## **Hoofdstuk 2**

### **Schoolportretten**

#### **Kwaliteitszorgtype 3**

##### **Vier scholen met vergevorderde kwaliteitszorg**

##### **School 2, 6, 5, 3**



## *Verslag School 2, Het Zuiderlicht*

### *1 Schoolcontext*

School 2 is een christelijke basisschool in de gemeente Dronten. Op teldatum 1 oktober 2004 telde de school 200 leerlingen, verdeeld over 9 groepen. Er werken 16 (deels parttime) leerkrachten aan de school. Naast leerkrachten is er een intern begeleider (IB-er) en ondersteunend personeel aan de school verbonden. Het aantal leerkrachten biedt de school onder andere de mogelijkheid om zorg op maat voor de kinderen te leveren. De directeur heeft volledige schoolverantwoordelijkheid (integrale directeur). De school valt onder het bestuur van de Vereniging voor Protestants Christelijk Primair Onderwijs (PCPO) met nog zes andere scholen en welke wordt bestuurd door de algemeen directeur bovenschools.

#### *Situatieschets<sup>1</sup>*

Er zijn voor deze school geen bijzondere veranderingen in de context of situatie die ter sprake zijn gekomen en die voor de school relevant zijn voor het kwaliteitszorgproces. In het inspectierapport van 5 juni 2003 (Jaarlijks Onderzoek) noemt de inspectie eveneens geen specifieke ontwikkelingen die de kwaliteit van het onderwijs beïnvloeden. Op de belangrijkste aspecten die bij de context van de school behoren, zoals leerlingenpopulatie, personeel, en bestuurlijke situatie, zijn de ontwikkelingen overwegend gunstig. De leerlingenaantallen lopen terug, maar dit was in de prognose reeds voorzien. Binnen het team hebben zich geen sterke wisselingen voorgedaan en er is evenmin sprake van problemen bij de vervulling van vacatures of vervanging van ziekte. Het ziekteverzuim is laag. In bestuurlijk opzicht is, naar het oordeel van de schoolleiding eveneens een positieve ontwikkeling gaande. Het bovenschools management neemt de directie een aantal taken uit handen die een besparing van tijd oplevert die nu ten goede kan komen aan onderwijsinhoudelijke zaken.

#### *Kwaliteitszorgtype*

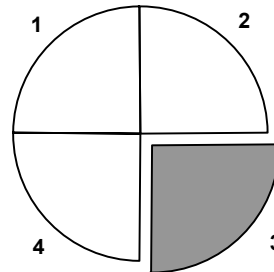
Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-

---

<sup>1</sup> Informatie afkomstig uit het rapport Jaarlijks onderzoek van de inspectie, waarbij de school op 5 juni 2003 is bezocht.

indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

Type 1 = Weinig tot nauwelijks kwaliteitszorg  
 Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg  
 Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg  
 Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 3 beslaat een redelijk omvangrijk deel van de Nederlandse basisscholen, namelijk rond de 30%. Dit kwaliteitszorgtype is het tegenbeeld van type 1 omdat ze op alle deelschalen voor positiebepaling en schoolontwikkeling (Context-Input-Processen-Output) van alle vier typen relatief gezien het hoogst scoort. Daarbij springen vooral de scores op schoolontwikkeling er bij deze scholen extra, in positieve zin, uit. Wat betreft de fase van schoolontwikkeling waarin deze scholen zich bevinden, zitten zij voor alle aspecten die van belang zijn voor kwaliteitszorg tussen de evaluatiefase en de fase van integratie in, met een lichte neiging naar de evaluatiefase. Dit type overziend is er voor deze scholen duidelijk sprake van positiebepaling en wat betreft schoolontwikkeling bevinden de scholen zich in een vergevorderd stadium van het kwaliteitszorgproces. Dit zijn dus basisscholen die we kortweg als *vergevoerd in kwaliteitszorg c.q. met veel aandacht voor kwaliteitszorg* kunnen typeren (Uit hoofdstuk 3 van 'Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg' van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>2</sup>: Schoolontwikkeling en Opbrengsten*

Op 5 juni 2003 heeft de Inspectie van het Onderwijs de school bezocht in het kader van Jaarlijks Onderzoek. Bij het vorige inspectiebezoek (Regulier SchoolToezicht RST, 2000) is een kwaliteitsprofiel vastgesteld dat geen reden gaf tot zorg. Daarom beperkt de inspectie zich tot een beknopt zgn. Jaarlijks Onderzoek. Bij dit bezoek vormt de inspectie zich onder meer een oordeel over de wijze waarop de school werkt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Het gaat daarbij om de schoolontwikkeling na het vorige inspectiebezoek.

- De inspectie concludeert dat de school in voldoende mate gericht werkt aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs. Met behulp van verschillende documenten illustreert de school de verbeteractiviteiten waaraan zij de afgelopen periode heeft gewerkt en nog werkt. Tot verbeteractiviteiten wordt zowel besloten op basis van uitgangspunten in het schoolplan als op de tussentijds ervaren noodzaak tot verbetering. Deze activiteiten worden in beginsel door het team zelf gepland en uitgevoerd. Afgeleid van de meerjarenplanning, worden de activiteiten opgenomen in een jaarplanning. Naar aanleiding van het vorige inspectiebezoek is en wordt gewerkt aan verbetering van het leerstofaanbod, de leerlingenzorg en het didactisch handelen (voornamelijk de leerstrategieën). Indien de noodzaak van scholing aanwezig is, wordt gerichte deskundigheidsbevordering of begeleiding van de schoolbegeleidingsdienst betrokken. Evaluatie van de verbeteractiviteiten vindt plaats in de teamvergaderingen. Het

<sup>2</sup> Informatie deels afkomstig uit twee rapporten Jaarlijks onderzoek van de inspectie, d.d 5 juni 2003 en 15 december 2004.

vastleggen van de evaluatie is nog vooral beperkt tot het bereikte resultaat en minder op aanleiding tot en verloop van het verbetertraject zelf. De school heeft onlangs met behulp van een quick scan van een evaluatie-instrument een sterktezwakte-analyse uitgevoerd. Dat gebeurde op initiatief van het samenwerkingsverband Weer Samen Naar School. De schoolleiding beschouwt het gehanteerde instrument als minder geschikt voor de school. Zij wil zich oriënteren op een ander instrument dat zij beter bruikbaar vindt. Wanneer een dergelijk instrument wordt ingezet kan het een vaste rol gaan spelen in een cyclisch opgezette kwaliteitszorg.

- Na het inspectiebezoek van juni 2003 (JO) heeft de inspectie in 2004 de school wederom bezocht in het kader van het Jaarlijks Onderzoek. In de rapportage wordt een toelichting gegeven op het oordeel van twee indicatoren van het kwaliteitsaspect Opbrengsten: de onderwijsresultaten en de ontwikkeling van leerlingen. Op de school liggen de opbrengsten op het niveau dat mag worden verwacht. De inspectie komt tot deze conclusie omdat de leerresultaten van de leerlingen aan het einde van de schoolperiode op het verwachte niveau liggen. De resultaten van de leerlingen gedurende de schoolperiode liggen eveneens op het verwachte niveau. De meest recente Cito-scores van deze school (ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 535) voor respectievelijk 2002, 2003 en 2004 zijn 536, 538 en 536. Ten tijde van het bezoek was de inspectie niet in staat een geobjectiveerd oordeel te geven over de indicator 'de ontwikkeling van de leerlingen'. Wel blijkt uit gegevens van de school dat het aantal leerlingen op de school met een versnelde of vertraagde loopbaan niet substantieel afwijkt van het landelijke gemiddelde. De tussentijdse uitval op de school is gering: het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal basisonderwijs wijkt niet substantieel af van de inspectienorm (1% in de leerjaren 3 tot en met 8).
- Uit het contact met de directeur van de school blijkt dat de school in maart 2005 wederom is bezocht door de inspectie in het kader van het Periodiek Kwaliteitsonderzoek (PKO). Van dit inspectiebezoek is nog geen rapport beschikbaar op de website ([www.owinsp.nl](http://www.owinsp.nl)), echter volgens de informatie van de directeur is de school goed uit het onderzoek gekomen. De gehanteerde strategieën zijn goed merkbaar en zichtbaar, aldus de directeur.

## **2. Visie op kwaliteitszorg**

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling, deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, de bovenschools manager (algemeen directeur bovenschools), een leerkracht, en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### **2.1 Definiëring van kwaliteitszorg**

Alvorens de term kwaliteitszorg zijn intrede deed, was het uitgangspunt van de school 'het in ontwikkeling blijven en succes halen'. In de huidige situatie definieert de directeur van de school kwaliteitszorg als een werkwijze die wordt gehanteerd, namelijk *'het luisteren naar wat er leeft bij het personeel, naar de hulpvraag, deze vraag voeden, daarop vernieuwing inzetten en je scholing richten en zo blijvend wisselende aspecten in de school aanpakken'*. Bewust wordt dus niet gekozen voor het zakelijke winstgetal van kwaliteitszorg van 'sturen op resultaten en vergelijken van cito-scores'. Kwaliteitszorg wordt dus breed gedefinieerd door de directeur, en

ook de leerkracht sluit aan bij de brede definiëring, hoewel in andere bewoordingen. De leerkracht denkt bij kwaliteitszorg aan *‘het goed regelen van afspraken en de verantwoordelijkheid nemen om deze na te komen, te controleren en eventueel te veranderen’*. Kwaliteitszorg omvat hierbij niet alleen het niveau van de kinderen, maar ook aspecten als het niveau van de leerkracht, de toetsing, de kwaliteit van lesgeven, de kwaliteit van het leerlingvolgsysteem. De ouder uit de medezeggenschapsraad sluit in die zin redelijk aan bij deze definiëring van kwaliteitszorg, want volgens de ouder heeft kwaliteitszorg betrekking op de kwaliteit van het personeel van de school en de kwaliteit van de leerlingen die de school aflevert (de opbrengsten/output). Kwaliteitszorg is het *‘gestructureerd – niet incidenteel – het hele jaar door aandacht besteden aan de kwaliteit van de school en het onderwijs’*, zo merkt de ouder op. Het bovenschools management, tenslotte, legt in de definitie van kwaliteitszorg vooral nadruk op *‘de continuïteit van onderwijsontwikkeling’*. Primair van belang hierbij is *‘de samenhang van de verschillende factoren op zowel het gebied van onderwijsontwikkelingen, als personeelsmanagement, als beheer, om een soort evenwicht te laten ontstaan om het primaire proces maximaal tot uiting te laten komen’*, zo stelt de bovenschools manager.

Ook in het schoolplan 2003-2007 (p. 3, hoofdstuk 6) wordt vanuit bovenschools niveau kwaliteitszorg beschreven. Kwaliteitszorg is geformuleerd naar doelen – *‘zicht krijgen en houden op kwaliteit bij alles wat er gebeurt, goede kwaliteit behouden, kwaliteit die niet goed is verbeteren ofwel doen wij de goede dingen, en doen wij de goede dingen goed’* – en naar inrichting – *afspraken worden schriftelijk vastgesteld per aspect van de school, bewaard en aangegeven wordt hoe en met wie deze worden besproken*. In een schematische procedure in het schoolplan wordt zichtbaar hoe afspraken leiden tot kwaliteitsbehoud of kwaliteitsverbetering. In het schoolspecifieke deel van het schoolplan (p. 1, hoofdstuk 6) wordt vermeld dat *‘het team zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten en de stappen die genomen worden om de kwaliteit te verbeteren worden door iedere betrokkene gedragen’* (Schoolplan 2003-2007). Het schoolplan wordt gezien als een kwaliteitsdocument, als basisdocument van waaruit aan planmatige schoolontwikkeling kan worden gewerkt.

## **2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg**

### **2.2.1 Totstandkoming**

Op bovenschools niveau is strategisch beleid geformuleerd, waarvoor de kaders zijn vastgesteld. Hierbinnen formuleert elke school de eigen schoolspecifieke visie. Een van die kaders betreft de kwaliteitszorg, dat wordt vastgesteld *‘in een stuk directieoverleg, waarin ‘kwaliteit’ nadrukkelijk op de agenda staat.’* De rol van het bovenschools management komt verder niet zozeer in de totstandkoming van beleid tot uiting. De positie van de school wordt als autonoom omschreven, maar beleid moet wel getoetst en verantwoord worden. Op schoolniveau luidt de algemene visie, aldus de directeur, *‘ruimte krijgen en ruimte geven, om te groeien en te leven’*, is zowel van toepassing op kinderen als op leerkrachten. Kwaliteitszorg in de zin van een visie wordt in het schoolplan vertaald naar doelen en inrichting van kwaliteitszorg, zoals in de definiëring aan bod is gekomen. Ook wordt in een apart hoofdstuk van het schoolspecifieke deel van het schoolplan aandacht besteed aan externe analyse en resultaten van de interne sterkte/zwakte analyse met behulp van kwaliteitszorginstrumenten en de vertaling naar beleidsvoornemens en prioriteiten voor de toekomst. Ook de leerkracht en de ouder zijn bekend met de algemene visie, zoals omschreven door de directeur. De visie wordt genoemd in de schoolgids, waarbij eveneens wordt opgemerkt dat *“kwaliteitszorg en verbetering van het onderwijs voorop staan”*. Bij deze visie

wordt vermeld welke doelstellingen de school heeft en hoe die worden bereikt. De ouder relateert aan deze visie de scholing, studie- en themadagen die het personeel ontvangt. De visie leeft bij het team, zo benadrukt de leerkracht, doordat de visie tot stand is gekomen door zowel input van het team en de directeur (uit vergaderingen, functioneringsgesprekken, Persoonlijke Ontwikkelingsplangesprekken (POP's), literatuur etc). *“De directeur signaleert wat er leeft, voedt dit en zet hierop in. Dat typeert deze school”*, aldus de leerkracht.

### **2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid**

#### *Van continue schoolontwikkeling naar positiebepaling*

De school (directeur) typeert de kwaliteitszorg van de school als een groei van schoolontwikkeling naar positiebepaling met vooralsnog een nadruk op schoolontwikkeling. Positiebepaling is geen zorgelijk punt op deze school, maar een structureel onderdeel in het (boven)schoolsbeleid. Dit geeft de school de mogelijkheden om zich meer op specifieke ontwikkelingen te richten, zoals het klimaat en het kind. De school is al langer actief in continue schoolontwikkeling en bewaking en blijft dat ook doen. Daarnaast wordt er steeds meer gekeken naar resultaten, naar wat het oplevert voor de kwaliteit en voor het kind. Daarnaast is er, wat betreft de directeur, het team en het bovenschools management sprake van consensus op de school over het gevoerde kwaliteitszorgbeleid.

Zowel de directeur, de bovenschools manager, als de leerkracht onderschrijft de opvatting dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is, zolang het kind de maat is. Uit het interview komt ook naar voren dat de school hoge eisen stelt aan alle kinderen, voor elk kind wordt gestreefd naar maximale prestaties en een optimale schoolloopbaan. Daarnaast krijgt professionalisering een sterke nadruk op deze school. Coaching, scholing gericht op vakmanschap en diverse andere thema's (competentiemanagement, zelfreflectie etc.) zijn vastgelegd in een meerjaren scholingsplan en daarnaast staat in het schoolplan vastgelegd dat schoolontwikkeling plaatsvindt door middel van teamscholing. Ook ervaren alle betrokkenen een ondersteunende collegiale cultuur op de school. Dit uit zich in collegiale consultatie, 'maatjes-contact' (feedbackgesprekken tussen leerkrachten) met professionalisering als doel.

#### *Gedeeltelijke overeenstemming met inspectie*

Wat betreft de kwaliteitsbepaling die de inspectie hanteert, is de directeur het daar niet volledig mee eens. De aspecten voor kwaliteitsbepaling zijn te veel gericht op de resultaten van het geheel en niet op resultaten van individuele kinderen. *“De kinderen die je in je school houdt en aankunt – en die vervolgens meedoen aan de Cito-toets – geven een beeld van het gemiddelde van de school. Hier valt niet uit op te maken welke resultaten je als school bereikt met individuele kinderen, want het gemiddelde laat dat niet zien of dit ziet er ten onrechte minder rooskleurig uit”*. De bovenschoolse manager sluit aan bij de mening van de directeur. Ook de leerkracht geeft in het interview aan niet volledig in te stemmen met de kwaliteitsbepaling van de inspectie zoals gehanteerd in het toezichtkader. Scholen worden afgerekend op een zakelijke kwaliteitsbepaling, waarin zaken als sfeer, plezier en gezellige momenten niet worden afgemeten. Wel achten de directeur, de bovenschools manager en de leerkrachten de wijze van kwaliteitszorgbepaling in het toezichtkader van belang en ervaren deze als duidelijk en meetbaar.

### *Ontwikkelingsplan met systematische cyclus*

De directeur is bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus, aangezien het kwaliteitszorginstrument Diagnose Instrument Schoolverbetering (DIS) deze cyclus ook toepast. De DIS is eens gebruikt door de school als zelfevaluatie-instrument. Vervolgens is het INK-model gebruikt, zoals gehanteerd in de KwaliteitsMeter Primair Onderwijs (KMPO). Op de school wordt volgens een vergelijkbare cyclus gewerkt van Plan-Do-Check-Act. De ontwikkelingen die plaatsvinden op de school worden achteraf beschreven, van 'hoe is het opgestart', 'wat zijn de activiteiten' en 'borging'. Hierbij wordt in de huidige situatie gebruik gemaakt van een planningskaart en het kwaliteitszorginstrument Werken Met Kwaliteitszorg Primair Onderwijs (WMK-PO), waarbij per thema of onderwerp de planning zichtbaar wordt. Voorheen werden dit 'hoe-formulieren' genoemd omdat centraal staat wat het doel is en 'hoe' vorm wordt gegeven aan het thema. In deze planningskaart komt als onderwerp of thema een 'kernkwaliteit' van de WMK-PO aan bod, en wordt een toelichting gegeven van de volgende stappen: doelstelling, werkwijze, meetinstrument, overlegstructuur, frequentie, rapportage, terugkoppeling, communicatie, de relatie met kwaliteitsdomeinen van de WMK-PO en de inspectie. Ter illustratie het thema dyslexieprotocol, waarbij een doelstelling wordt geformuleerd (in dit geval wordt het dyslexieprotocol toepasbaar in de praktijk, met verminderde lesuitval in groep 1 tot en met 4), beschreven wordt hoeveel tijd en in welke overlegstructuur worden besteed, wie betrokken zijn als opleiders, wanneer wordt geëvalueerd (datum), in welke werkvorm en de behaalde effectiviteit, en hoe de voortgang wordt geborgd (de werkwijze wordt opgenomen in de zorgmap en klassenmap, het onderwerp blijft op de agenda staan van de teamvergaderingen en de IB-er bewaakt de voortgang).

## **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorg**

Vanaf begin jaren '80 zijn alle genomen besluiten (afspraken) door de directeur vastgelegd ter bewaking en borging. Zoals omschreven in paragraaf 2.1 en 2.2 zijn deze besluiten gebaseerd op de hulpvraag van het team van leerkrachten. Dit is in feite het begin van de totstandkoming van zowel de visie als van het kwaliteitszorgbeleid van de school, aldus de directeur. Op schoolniveau worden de afspraken in een continu proces geëvalueerd en vernieuwd (bijvoorbeeld op individueel niveau worden nieuwe afspraken gemaakt in functioneringsgesprekken). Op bovenschools niveau wordt in overleg met de directeuren van de scholen onder het bevoegd gezag kwaliteitszorg vastgelegd in beleidskaders. Bij het proces ligt de nadruk op de vormgeving van de autonomie van de school. De rol van het bovenschools management komt vooral in de beginfase van beleidsontwikkeling tot uiting. De school is integraal verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid, waarbij de rol van het bovenschools management als 'spiegelend, controlerend en toetsend' wordt omschreven. De leerkracht vat het proces, zoals omschreven door de directeur, op schoolniveau samen als bewust plannen, bespreken, proberen, evalueren met een nadruk op kleine stapjes, waarbij iedereen nauw betrokken is. Nadrukkelijk komt naar voren dat invoering niet willekeurig is, maar gebaseerd is op input van het team. De vernieuwingsaspecten zijn gericht op schoolontwikkeling, *'dat is de algemene trend op de school en deze vernieuwingen worden door de directeur zelf continu op maat ingevoerd'*. Ouders worden in het begin van het jaar geïnformeerd over zaken rondom scholing. Inhoudelijk hebben de ouders geen bijdrage aan de totstandkoming van kwaliteitszorg, dat ligt op het niveau van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) (adviesrecht, instemmingsrecht).



### 3.2 Huidige situatie en betrokkenen

Betrokkenen in de huidige situatie zijn in feite de directeur, het team van leerkrachten, de IB-er, de ICT-er en het samenwerkingsverband, de schoolbegeleidingsdienst, de ouders, het bovenschools management, en de andere scholen die onder het bestuur vallen (kwaliteitszorg en scholing op bovenschools niveau). De inspectie heeft een beperkte, bewakende, rol.

De directeur heeft voornamelijk een coördinerende functie ten aanzien van kwaliteitszorg en zorgt voor de tijdsbewaking. Bovenschools wordt het beleid getoetst en geëvalueerd. Gedurende het proces wordt vastgesteld of scholen zich binnen de beleidskaders ontwikkelen. Het directieoverleg is hierin van wezenlijk belang voor de organisatie, aldus de manager. Doordat de bovenschoolse directie in het leven is geroepen, heeft de directeur meer tijd gekregen om aan kwaliteitszorg te besteden. Er wordt door de directeur ruim tien uur per week besteed aan kwaliteitszorg, echter dit is een inschatting. Zoals al naar voren is gekomen vormt het ~~team~~ het uitgangspunt, ofwel de input voor kwaliteitszorg. Het eindresultaat, de ontwikkeling, groei en succes worden door het team als positief ervaren. Echter de tijdsinvestering die nodig is om tot deze kwaliteitsverbetering te komen wordt, volgens de directeur, door het team negatief ervaren. De directeur noemt het SWV/WSNS een rode draad in de ontwikkelingen, *“omdat de lijnen van WSNS – de kinderen, de criteria – de vaardigheden van de leerkrachten bepalen”*. Wederom wordt de nadruk gelegd op het belang van de kwaliteit van de leerkrachten. De schoolbegeleidingsdienst is betrokken als er vanuit de school behoefte is aan externe input (tijdens bijv. thema-avonden of scholing in samenwerkend leren, het invoeren van het directe instructiemodel e.d.). Ouders worden betrokken middels een ouder-enquête en ouderavonden, echter zijn niet betrokken bij de ontwikkeling van onderwijsbeleid.

De rol van de medezeggenschapsraad kenmerkt zich door informeren, meepraten, prioriteiten aangeven en *‘je zegje kunnen doen’*. De medezeggenschapsraad bestaat uit 3 ouders en 3 personeelsleden en wordt geïnformeerd over zaken als formatie, scholing, personeelsbeleid, materiaal, meubilair en methoden. Bij sollicitatiegesprekken wordt de medezeggenschapsraad niet betrokken. De ouder ervaart het proces van kwaliteitszorg als goed doordacht en het personeel als zeer deskundig, waaruit blijkt dat er geen dringende behoefte is aan directe invloed op de dagelijkse gang van zaken. Op het moment dat het nodig is, bijvoorbeeld als er zorgelijke situaties zijn, dan schuift de directeur aan bij de MR-vergadering om zaken uit te leggen. In de schoolgids komen niet expliciet aspecten van kwaliteitszorg aan bod, wel worden in de gids de resultaten van het onderwijs (de gemiddelde cito-scores en het advies/plaatsingstraject van de leerlingen) gepubliceerd.

### 3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk

Functioneren van het team, professionalisering en scholing speelt een centrale rol op deze school en in de dagelijkse gang van zaken. De directeur voert zelf continue schoolontwikkeling op maat in (met het argument dat je als directeur beter weet wat op maat nodig is dan dat externen dat weten). Dit proces voltrekt zich binnen de kaders die in verenigingsband zijn vastgesteld. Het bovenschools management volgt de schoolontwikkelingen op afstand door middel van managementrapportages en gesprekken in het directieoverleg. Het bovenschools beleid zet aan tot ontwikkelingen ten aanzien van schoolbeleid en is kaderstellend. Als voorbeeld wordt het beleid voor het opstellen van schoolplannen op basis van indicatoren genoemd. De bovenschools manager spreekt over een ‘vertaalslag’ van schoolplannen gebaseerd op objectief meetbare indicatoren en het SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) formuleren

van doelen. Het beleid moet meer gericht zijn op het objectieve dan op het sociaal wenselijke resultaat. Voor het reilen en zeilen van de dagelijkse gang van zaken en het inspelen op de huidige ontwikkelingen, heeft de directeur een competentie managementcursus gevolgd. Gemiddeld wordt er twee keer per maand een avond vergaderd waarbij meer specifiek aandacht wordt besteed aan kwaliteitszorg (voortgangsvergaderingen), de andere twee avonden van de maand zijn gericht op werkgroepjes of ouderavonden. Op een enkele avond komt ook de schoolbegeleidingsdienst. De reguliere teamvergaderingen zijn meer praktisch van aard.

De scholing die de leerkrachten ontvangen wordt dagelijks zichtbaar in de klas bij het lesgeven, zoals in thema's als samenwerkend leren, instructie. In feite werkt elke leerkracht met een kwaliteitsmap met planningskaart ('hoe'-formulieren), waarin staat beschreven hoe een onderwerp wordt behandeld (instructie, lesgeven, pedagogisch proces, werkhouding etc.). De leerkracht wordt geacht volgens de inhoud van de map les te geven. Ook wordt deze map gebruikt voor scholing van de leerkracht. In evaluatievergaderingen, functioneringsgesprekken, POP-gesprekken met de directeur komt de voortgang en scholing steeds weer aan de orde. Ook tijdens klassenconsultaties, 'maatjes'-contact en collegiale consultatie wordt bewaakt en besproken. In jaarlijkse thema's (bijvoorbeeld vakmanschap rekenen en taal, creatief vakmanschap, etc.) wordt geïnstrueerd hoe dit thema te behandelen in de klas.

Ook wat leerlingenbegeleiding betreft heeft zich een ontwikkeling voorgedaan, aldus de leerkracht. Het leerlingvolgsysteem omvat een proces van signaleren van leerproblemen, op papier vastleggen van doelen in meetbare termen (SMART) in handelingsplannen, en de toetsing en evaluatie daarvan. Ook gesprekken (consultatie) met ouders, IB-er en de leerkracht die het jaar daarvoor aan de leerling les heeft gegeven worden vastgelegd. Alle ontwikkelingen in besprekingen in verschillende groepen en op alle gebieden moeten geadmistreerd worden. De leerkracht meent dat *“er zoveel moet worden bijgehouden. Het is eigenlijk van de gekke dat aan al die hoge eisen dient te worden voldaan en het ‘moet’ allemaal maar van de inspectie om landelijk vergelijkingsmogelijkheden te hebben. Maar we zijn er wel trots op, er wordt hard gewerkt”*.

## **4 Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg**

### **4.1 Belemmerende en stimulerende factoren**

De directeur ervaart een aantal contextfactoren als positief, zoals het aantal scholen dat onder het bestuur valt, de denominatie van de school en de diversiteit van de leerlingenpopulatie. De school maakt deel uit van het samenwerkingsverband WSNS van 20 reguliere en één speciale basisschool. Op bestuursniveau wordt in de directieengroep van zes scholen samengewerkt. Beide samenwerkingverbanden worden als zeer positief ervaren. De directeur van de school ervaart dit als een kleine groep die gezamenlijk besluiten neemt en erg betrokken is bij het proces. Het proces staat niet ver van de scholen af, van de directieuren wordt verantwoordelijkheid gevraagd voor het proces en doordat de groep niet zo groot is, is de uitvoering van besluiten ook zeer zichtbaar, aldus de directeur. Diversiteit van leerlingen is positief, door de aanwezigheid van goede leerlingen is er de ruimte om de zwakke leerlingen te helpen. De factoren schoolgrootte, leerkrachttekort, achterstandsleerlingen en de gemeente worden een neutrale rol toegekend, waarbij de rol van de gemeente wel af en toe met negatief wordt geassocieerd (ze doen in feite niks). Nu is de schoolgrootte een neutrale factor, enerzijds omdat de school kleiner wordt, met minder geld – wat minder mogelijkheden betekend –, anderzijds is er ook sprake van minder

pestgedrag en meer ruimte (in de zin van speelruimte, huisvesting) is. De nieuwe ontwikkeling van het meer op de school binnenkomen van achterstandsleerlingen wordt wel zorgelijk bekeken; meer kinderen uit probleemgezinnen beïnvloeden het gedrag en taal van hun leeftijdsgenoten.

De rol van het bovenschoolse management bij kwaliteitszorg wordt niet direct ervaren door het team van leerkrachten. Informatievoorziening van bovenschools niveau vindt plaats via de directeur en *vice versa*. Wel wordt de rol van de bovenschools manager als positief ervaren, omdat taken die voorheen door de directeur werden uitgevoerd, nu worden uitgevoerd door de bovenschools manager. De directeur van de school kan deze tijd weer steken in het personeel en ontwikkeling.

#### **4.2 Rol van de Inspectie**

Wat betreft de mening van het team van leerkrachten en de directeur ten aanzien van de rol van de Inspectie is er behoorlijke grote overeenstemming tussen beide geledingen. Zowel het team, de directeur en het bovenschools management ervaren het inspectietoezicht als redelijk bevorderend en niet remmend voor de kwaliteit en verbetering van de school. Echter, de zelfverantwoordelijkheid van de school domineert. Dit illustreert zich doordat zowel de directeur als het team vinden dat de meeste verbeteringen door de school zelf en niet door het inspectietoezicht is aangezwengeld; de school maakt haar eigen keuzes voor schoolontwikkeling. Ook de bovenschools manager geeft aan dat het gevoerde kwaliteitsbeleid voldoende intrinsieke waarde bevat om eventueel ook zonder extern toezicht ontwikkeld te worden. *‘Schoolontwikkeling is primair de verantwoordelijkheid van de school zelf.’* Het toezicht laat de school ook voldoende ruimte voor eigen onderwijskundig beleid, eigen keuzes van leerkrachten en ook het op internet publiceren achten beide geledingen redelijk stimulerend voor kwaliteitsverbetering en acht men terecht vanwege de publieke functie van het onderwijs.

De ouder is bekend met het toezicht van de Inspectie en ervaart een open sfeer in de MR waarin dergelijke zaken (inspectierapporten) besproken kunnen worden. De ouder vindt het inspectietoezicht stimulerend en bevorderend, echter de hoofdtaak voor verbetering ligt bij de school zelf (*“De inspectie is niet beslist nodig om aan kwaliteit te werken, dit is de verantwoordelijkheid van de school zelf”*). Het inspectietoezicht tast deze zelfverantwoordelijkheid niet aan. Wat betreft het publiceren van inspectierapporten op internet wijkt de mening van de ouder enigszins af van die van de directeur en het team. *“Openbaarheid van gegevens is op zich goed, echter de prestatie/meetcultuur schetst niet altijd een goed beeld van de kwaliteit van de school en factoren die daarin meespelen”*.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst**

Wat betreft het gebruik van een kwaliteitszorginstrument heeft de onderzochte school in 2002 de DIS (Diagnose Instrument Schoolverbetering afgenomen en in 2003/2004 de KMPO (KwaliteitsMeter Primair Onderwijs). Omdat de DIS geen verbeteringspunten opleverde voor de school in het samenwerkingsverband (20 scholen) gekozen voor de KMPO om de zorg in beeld te brengen. Dit komt echter niet in beeld met dit instrument, volgens de directeur. Na voorlichting wil men op bestuursniveau dit jaar kiezen voor de WMK PO (Werken met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs). Ten aanzien van de keuze voor een kwaliteitszorginstrument vermeldt ook de bovenschools manager dat op bovenschools niveau de keuze is gemaakt dat alle scholen hetzelfde meetinstrument zullen hanteren ten behoeve van de *benchmarking* en de onderlinge visitaties die dit jaar van start zullen gaan. Nadrukkelijk dient hierbij vermeld te worden dat het bovenschools beleid voorwaardelijk van opzet is. De bovenschools manager merkt op dat gewerkt wordt in een voorwaardelijke sfeer om de voorwaarden van de zelfevaluatie op scholen aan elkaar vergelijkbaar te maken. De uiteindelijke keuzes voor schoolontwikkeling, ofwel verbeteringen naar aanleiding van de zelfevaluatie, liggen grotendeels binnen de autonomie van de school zelf.

De KMPO is zelfstandig ingevoerd, zonder externe ondersteuning. Het goede punt van de KMPO is dat er een vergelijking met de indicatoren van de Inspectie uitkomt. Een slechte kant is dat het INK-onderdeel te veel bedrijfsmatige en minder relevante aspecten in zich heeft die betrekking hebben op de maatschappij. De KMPO werkt verder goed qua gebruiksgemak en computergebruik, echter de taal in het instrument wordt door het personeel wel als moeilijk ervaren. Veelal is het instrument door gezamenlijk overleg van twee collega's ingevuld. Nu wil de directeur overgaan naar de WMK PO, waarbij in stappen elk aspect aan de orde komt. De 'hoe'-besluiten worden in een concrete vorm gegoten, waarbij meer wordt aangesloten bij de scholings- en ontwikkelingslijn van de school. Planningskaarten gerelateerd aan de WMK-PO zijn al opgesteld en worden gebruikt. De leerkracht weet dat er een instrument wordt gebruikt en is bekend met de DIS en KMPO en de functie van een kwaliteitszorginstrument. *"Het team en de directeur monitoren, stellen bij, bewaken. Uiteraard ondervangt een formeel instrument dit grotendeels, maar ook 'wijzelf' zijn van belang als instrument"*. Daarnaast is door de ouders eens een enquête over tevredenheid ingevuld. De ouder vindt het wenselijk dat in de afname van dit instrument enige regelmaat zit.

### **5.2      Ondersteuning nu en voor de toekomst**

Bovenschools is een samenwerkingsconvenant afgesloten met de onderwijsbegeleidingsdienst en een hogeschool. Men verwacht *'levering op maat'*, aldus de bovenschools manager. Dit wil in feite zeggen dat 'ondersteuning op maat' wordt geboden, waarbij scholen vrij autonoom en zelf invulling geven in de gewenste ondersteuning. Af en toe wordt gebruik gemaakt van externe ondersteuning. Dit is voornamelijk het geval als de directeur een andere deskundige raadpleegt voor een bepaald onderwerp. Klassenbezoek ofwel collegiale consultatie wordt wel met externe ondersteuning van onderwijsbegeleidingsdienst vormgegeven, omdat hierbij de drempel ook wat hoger ligt. De directeur zit daarnaast nog in een netwerk van de managementopleiding, volgt scholing op bovenschools directieniveau en heeft een cursus kwaliteitszorg gevolgd bij een extern onderwijsbureau (pedagogisch centrum).

Ook is de directeur van plan dergelijke scholing in de toekomst te ontvangen. Het geeft een blijvende inspiratie, horen van mensen en netwerken hoe het elders wordt gedaan. De ondersteuning, de scholing, wordt als positief ervaren en de opgedane kennis wordt toegepast in de school. De leerkracht ervaart de gegeven ondersteuning als positief. Volgens de leerkracht wordt veel ondersteuning ondervangen door de kennis en kwaliteiten van de directeur zelf. Verder wordt er niet geschroomd vragen te stellen aan collega's. Externe ondersteuning wordt door de leerkracht vaak wel als te theoretisch en te weinig praktisch ervaren. "*Het moet nuttige ondersteuning zijn voor het team en de kinderen, daar gaat het om*". De ouder acht ondersteuning in de vorm van blijvende scholing en professionalisering van belang.

## **6      *Stimulerende en belemmerende factoren***

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

*De primaire succesfactor* die genoemd wordt door de directeur is ervoor zorgen dat er in kleine stappen wordt gewerkt aan een doorgaande lijn. Alles tegelijk aanpakken werkt niet, het is veel effectiever om alles in stapjes te doen, in beweging zijn, om er iets aan te hebben, zodat alle leerkrachten ook het succes en de zingeving ervan inzien. Dat is essentieel. Daarnaast is de vertaling van de praktische hulpvraag van het team naar schoolontwikkeling essentieel. Het is een kwestie van zorgen dat de hulpvraag wordt geformuleerd, die vervolgens in de doorgaande lijn kunnen zetten en daarbij je scholing kiezen, aldus de directeur. Daarnaast is een tip van de directeur het inhuren van externe ondersteuning bij aspecten van schoolontwikkeling en *stimulerende factoren* zijn vooral de continuïteit en bewaking van de continuïteit. Het is ook belangrijk stil te staan bij het succes en elkaar hiervoor te complimenteren. *Belemmerende factor* is de druk van buitenaf, bijvoorbeeld de Inspectie. Ook tijd is een belemmering. De directeur noemt daarnaast nog een belangrijk punt. Op het moment dat een school al langer bezig is met schoolontwikkeling – wel of niet bewust in het kader van kwaliteitszorg – kan dit belemmerend werken om met iets nieuws te beginnen. Deze school hanteerde al langer een werkwijze voor kwaliteitszorg. Probleem is echter de bewijsvoering, hoe laat ik zien wat we doen? Er is behoefte aan een instrument – zoals de kwaliteitskaarten van de WMK PO – om de gehanteerde werkwijze zichtbaar en meetbaar te maken.

Ook de leerkracht bevestigt het beeld van werken in kleine stappen, waarmee succesvolle resultaten ook snel zichtbaar worden. Volgens de leerkracht is het belangrijk dat er sprake is van collegiale contrôle, bewaking en borging met het oog op wat centraal staat, het kind en je verantwoordelijkheden. Controle, in de zin van positieve feedback, en de acceptatie van de contrôle is belangrijk, zodat er geen 'verslapping' komt in de ontwikkeling en grenzen blijvend worden verlegd. Een hieraan gekoppelde succesfactor voor schoolontwikkeling is een behoorlijk organisatietalent (en dat heeft deze school, aldus de leerkracht). Andere *stimulerende factoren* die de leerkracht noemt zijn leren openstaan, positief zijn, en gezamenlijk als team betrokken zijn en met de kinderen bezig zijn. In feite ligt hierin de *primaire succesfactor* van de leerkracht: gezamenlijk als team het hele traject afleggen. Ook de leerkracht noemt een *belemmerende factor*, namelijk het collegiaal controleren kan ook belemmerend werken. Er dient sprake te zijn van wederzijds vertrouwen.

Ook de ouder richt zich op het traject, als het gaat om *succesfactoren*. Volgens de ouder is het belangrijk een soort automatisme te hebben in het continue proces van kwaliteitszorg. *Stimulerende factor* op deze school is volgens de ouder de open communicatie en dat er per jaar gekeken wordt naar de kwaliteit van de leerkrachten en daarbij ook te kijken naar de klas waarin ze het komende schooljaar gaan lesgeven. Hieruit blijkt flexibiliteit. Een *belemmerende factor* die de ouder voor de toekomst ziet is de vergrijzing van de wijk en het personeel. In de toekomst zou het mogelijk kunnen zijn dat – mede door de vergrijzing in de wijk – jonge leerkrachten minder mogelijkheden hebben om taken naar zich toe te trekken, doordat de klassen steeds kleiner worden en de taken over een kleiner team moeten worden verdeeld. Ook worden zorgen geuit voor de toekomst door de ouder, als de huidige directeur vertrekt. De directeur heeft een stimulerende en bepalende rol in kwaliteitszorg, in verhouding heeft het team een meer passieve rol. Wat gebeurt er straks met het team en met de kwaliteitszorg? Kan het team in meer actieve zin betrokken worden bij kwaliteitszorg of hoe wordt de kwaliteit gewaarborgd voor de toekomst?

De bovenschools manager wijst op het grote belang van consensus en betrokken op elkaar binnen het team. Op deze school is dit juist het geval, gezien het ziektepercentage van ongeveer 0% de afgelopen jaren. Investeren in personeel is ook hierbij van zeer groot belang een *stimulerende factor*. Het bovenschools management beschouwt innovatief totaalbeleid eveneens een stimulerende factor voor de scholen. Het beleid ontwikkelt zich richting een '*policy governance model, waarbij de non-acts duidelijk zijn*'. Dit wil zeggen dat het bestuur zich op afstand houdt, voor de school duidelijk is wat belangrijk is en wat de prioriteiten van de school zijn. Tenslotte is goed strategisch beleid van belang, omdat dat helderheid en houvast biedt.

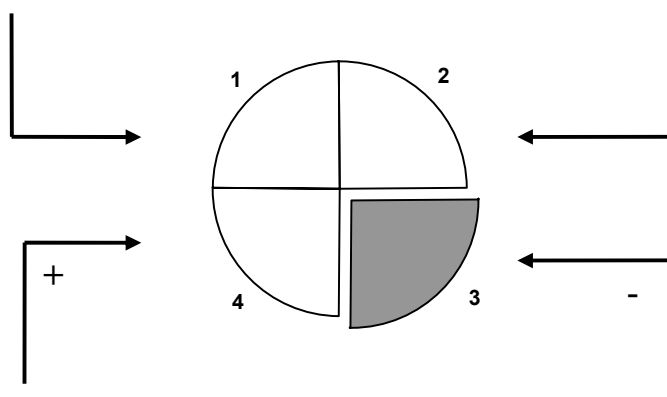
## Model kwaliteitszorg school 2 Het Zuiderlicht

### Visie en totstandkoming

- Groeiproces leerlingen én team centraal
- Continu proces van schoolontwikkeling
- 'Doen wij de goede dingen en doen wij de dingen goed?'
- Bovenschools beleid kaderstellend (top down enige aansturing)
- Directeur bepalend, eindverantwoordelijk
- Scholingsbehoefte team bottom up input
- School autonoom in uitvoering, keuzes instrumenten en ondersteuning (+)
- Actieve rol, betrokkenheid team (+)
- Ouders / MR geïnformeerd
- Inhoudelijke bijdrage via GMR

### Karakteristieken in de praktijk

- Consensus betrokkenen (+)
- School-/professionele ontwikkeling ineen (+)
- Scholing en professionalisering team (+)
- Ondersteunende collegiale cultuur (+)
- SMART / PDCA-systematiek (+)
- Inspectietoezicht (+)
- Opbrengstgerichte kwaliteitsbepaling (-)
- Verantwoordelijkheid bij de school (+)
- Instrumenten (+): WMK PO, team-input, ouderenquête, kwaliteitszorgvergaderingen
- Professionalisering (+): cursussen, kwaliteitsmap, functionerings-, POP-, evaluatiegesprekken, klassenconsultatie, 'maatjes-contact'
- Inspirerende kennis uit ondersteuning (+): OBD, SWV WSNS, externe organisaties, scholing voor zowel directeur als team



### Bevorderende factoren

- Directeur met organisatietalent
- Autonomie school
- Overname directietaken naar BM
- Betrokkenheid en consensus team
- Meerpitters, samenwerking bovenschools en in WSNS-verband
- Denominatie
- Aanwezige diversiteit leerlingenpopulatie
- Stilstaan bij succes (complimenteren)
- Zichtbare en meetbare werkwijze kwaliteitszorg
- Collegiaal controleren (positieve feedback)
- Flexibiliteit, open positieve houding en communicatie
- Helder strategisch beleid dat houvast biedt
- Vertrouwen ouders in de school

### Belemmerende factoren

- Druk van buitenaf
- Tijd
- Vertrouwen in collegiaal controleren
- Vergrijzing personeel
- Vergrijzing wijk, terugloop leerlingenaantal

## *Verslag School 6, St. Willibrordusschool*

### *1 Schoolcontext*

School 6 is een katholieke basisschool in een arbeiderswijk in een Zuid-Hollandse stad (gemeente Schiedam). Vanaf de komst van de school in 1985 is de school wat betreft leerlingenaantal verdubbeld, van 100 naar 200. Het bestuur van de school is een Katholieke Interconfessionele Stichting en heeft het bevoegd gezag over 12 scholen. De school bestaat nu uit ongeveer 170 leerlingen en 10 leerkrachten. De school kent voornamelijk autochtone arbeiderskinderen met een 1.25 leerlinggewicht. De school telt 36% 1.00 leerlingen, 47% 1.25 leerlingen en 17% 1.90 leerlingen. De school heeft een onderwijskansenplan voor 2001-2005 en wordt 'gemonitord' door een regionaal onderwijsbureau. Daar waar gesproken wordt over directeur, wordt bedoeld de locatieleider. De algemeen directeur van deze school is een 'tweescholen directeur'.

#### *Situatieschets<sup>3</sup>*

De school ligt in een wijk waarvan de bewoners de wijk als gezellig met een grote onderlinge sociale betrokkenheid ervaren. Uit onderzoek blijkt dat dit de veiligste wijk van Schiedam is. De huizen zijn betrekkelijk klein en veel jonge gezinnen verhuizen als de kinderen iets groter worden. Het aantal mutaties in de loop van het schooljaar en het aantal zij-instromers is daarom vrij groot en ligt rond de 20%. Waarschijnlijk zal er door de nieuwbouw van wat grotere woningen in de nabije toekomst minder verloop zijn. Veel ouders zijn autochtoon en hebben een lagere beroepsopleiding gevolgd. Er zijn vrij veel sociaal-economische problemen en op school heeft bijna 15% van de kinderen specifieke problemen die doorverwijzing naar RIAGG of andere externe deskundigen tot gevolg hebben. De school doet mee met het onderwijskansenplan en heeft in dat kader al heel systematisch een aantal acties ondernomen en geëvalueerd. De school heeft een goede naam in de wijk. Samengevat constateert de inspectie dat in de context de mutaties en de samenstelling van de schoolbevolking grote invloed hebben op de kwaliteit van de opbrengsten van het onderwijs.

#### *Kwaliteitszorgtype*

Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt.

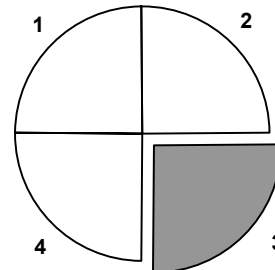
---

<sup>3</sup> Informatie afkomstig uit het rapport Periodiek kwaliteitsonderzoek (PKO) van de inspectie d.d. 28 en 30 oktober 2003.



Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

- Type 1 = Weinig tot nauwelijks kwaliteitszorg
- Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg
- Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg
- Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 3 bestaat een redelijk omvangrijk deel van de Nederlandse basisscholen, namelijk rond de 30%. Dit kwaliteitszorgtype is het tegenbeeld van type 1 omdat ze op alle deelschalen voor positiebepaling en schoolontwikkeling (Context-Input-Processen-Output) van alle vier typen relatief gezien het hoogst scoort. Daarbij springen vooral de scores op schoolontwikkeling er bij deze scholen er extra, in positieve zin, uit. Wat betreft de fase van schoolontwikkeling waarin deze scholen zich bevinden, zitten zij voor alle aspecten die van belang zijn voor kwaliteitszorg tussen de evaluatiefase en de fase van integratie in, met een lichte neiging naar de evaluatiefase. Dit type overziend is er voor deze scholen duidelijk sprake van positiebepaling en wat betreft schoolontwikkeling bevinden de scholen zich in een vergevorderd stadium van het kwaliteitszorgproces. Dit zijn dus basisscholen die we kortweg als *vergevoerd in kwaliteitszorg c.q. met veel aandacht voor kwaliteitszorg* kunnen typeren (Uit hoofdstuk 3 van 'Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg' van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>4</sup>: Kwaliteitszorg en Opbrengsten*

Ten tijde van het Periodiek KwaliteitsOnderzoek (PKO) van de inspectie in 2003 is de kwaliteit van de school beoordeeld op 8 kwaliteitsaspecten. Hier zullen we een algemeen beeld geven van de conclusies van de inspectie en nader ingaan op het kwaliteitsaspect Kwaliteitszorg. Ten aanzien van het kwaliteitsaspect Opbrengsten, is het rapport Jaarlijks Onderzoek van 2004 gebruikt.

De inspectie komt in het PKO-rapport (2003) tot de conclusie dat het onderwijs op de school voor alle acht de beoordeelde aspecten voldoende is. De sterkste pijler wordt gevormd door het open schoolklimaat waarin veiligheid en optimale ontwikkeling centraal staan. Een andere sterke pijler is de kwaliteitszorg. De school beschikt over een indrukwekkende stapel meerjarenplannen, deelplannen, een nulmeting, halfjaarlijkse evaluatie en andere verslagen die al dan niet in samenwerking of alleen door externen zijn gemaakt, dat het moed en kracht vereist van directie en team om de hoofdlijnen zelf te blijven vaststellen en te bewaken. Het probleemoplossende vermogen van de school is vrij groot en dat betekent dat men hoge eisen stelt aan de bijdrage van

<sup>4</sup> Informatie afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek d.d 6 december 2004 en het rapport Periodiek kwaliteitsonderzoek d.d. 28 en 30 oktober 2003, waarbij de school is bezocht in het kader van het onderwijstoezicht. Te downloaden via [www.owinsp.nl/zoekscholen](http://www.owinsp.nl/zoekscholen).

externe deskundigen en deze kritisch volgt. De inspectie constateert dat de school erin slaagt een goed evenwicht te vinden tussen de geformuleerde doelen en ambities op papier en de consequenties ervan op de kinderen en de leraren in de praktijk. Er is veel aandacht voor het verbeteren van de leerkrachtvaardigheden en het ontwikkelen van de benodigde competenties voor deze leerlingenpopulatie. De zwakste schakel in het schoolprofiel wordt gevormd door de opbrengsten. Hoewel de opbrengsten aan het eind van de schoolperiode door de inspectie gemiddeld als voldoende zijn (in het Periodiek KwaliteitsOnderzoek in 2003) beoordeeld, vormen zij nog steeds een risicofactor en liggen de resultaten nog te dicht bij de ondergrens. Opvallend is het enthousiasme en de professionele inzet van het team. De directie speelt op het gebied van de onderwijskwaliteit een inspirerende en sturende rol. Het geheel van de school vertoont veel kenmerken van een lerende organisatie. De inspectie heeft er alle vertrouwen in dat de lichte vooruitgang op het gebied van de opbrengsten op middellange termijn omgezet wordt in een structureel toegevoegde waarde van de school ten opzichte van de beginsituatie van de leerlingen.

- Ten aanzien van het kwaliteitsaspect Kwaliteitszorg vermeldt de inspectie in het PKO-rapport (2003) dat uit diverse documenten en de gesprekken blijkt dat de school de beschikbare relevante kennis van haar leerlingenpopulatie, haar omgeving en de kwaliteit van haar onderwijs analyseert. De Kwaliteitszorg wordt met 'goed' beoordeeld. De school heeft op een heldere wijze, vooral in het kader van het onderwijskansenplan, algemene en specifieke doelen geformuleerd voor de middellange en korte termijn. Ook de doelen voor de opbrengsten zijn concreet benoemd en hangen samen met de geplande verbeteracties. De school werkt aantoonbaar aan zelfevaluatie en heeft met behulp van een extern bureau gegevens verzameld over de opvattingen over de kwaliteit van het onderwijs in het team, aangevuld met observaties van lesbezoeken en nagesprekken. De school beschikt over goede procedures en instrumenten voor de plannings- en evaluatieactiviteiten en pakt dit systematisch aan. Uit de verslagen blijkt dat directie en team kritisch reflecteren op de behaalde opbrengsten, de oorzaken voor wijzigingen en de conclusies voor de nieuwe jaarplannen. Ieder kwartaal wordt het bestuur door een managementrapportage geïnformeerd over de recente ontwikkelingen. Het schoolplan kent een duidelijke samenhang met het goed ontwikkelde integrale personeelsbeleid.
- In 2004 heeft de inspectie de school bezocht voor een Jaarlijks Onderzoek (JO), waarbij een oordeel is gegeven op het kwaliteitsaspect Opbrengsten. De inspectie concludeert dat de opbrengsten van de school op het niveau liggen dat mag worden verwacht. De leerresultaten van de leerlingen aan het einde van de schoolperiode en gedurende de schoolperiode liggen namelijk allebei op het verwachte niveau. De gemiddelde Cito-scores van de school zijn respectievelijk 533 (2002), 532 (2003) en 536 (2004), ter vergelijking met een landelijke standaardscore van 535.

## **2      *Visie op kwaliteitszorg***

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling, deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de locatielider van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, de algemeen directeur (ofwel meerscholendirecteur) als bovenschools manager, een leerkracht is, en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

## **2.1 Definiëring van kwaliteitszorg**

De directeur definieert kwaliteitszorg als *'je school organiseren op een zodanige manier dat je de goede opbrengsten haalt en een optimale ontwikkeling van je kinderen bewerkstelligt'*, en hangt samen: *'met alles er uit halen wat er in zit'*. Verder verwijst de directeur naar het schoolplan en het onderwijskansenplan. De leerkracht sluit aan bij de definiëring van de directeur en denkt bij kwaliteitszorg aan *'onderwijs en zorg bieden op verschillende niveaus aan kinderen, zowel zwakke als betere leerlingen dát geven waar ze recht op hebben'*. De bovenschools manager wijst bij de definiëring op de procesmatige kant met aandacht voor kenmerken als een gedeelde visie, helderheid van doelstellingen, en het met regelmaat controleren van kwaliteit vanuit het accountability perspectief (positiebepaling, ofwel de bepaling van de kwaliteit van de school). Hierin zijn schoolklimaat, opbrengsten en tevredenheid bij ouders en motivatie bij leerkrachten wezenlijke elementen. Het bevragen van bovenbouwleerlingen noemt de bovenschools manager in dit verband een voorbeeld van betrokkenheid van leerlingen bij het kwaliteitsproces. De ouder uit de medezeggenschapsraad tenslotte is ook goed bekend met de term kwaliteitszorg en definieert deze als *'een systematiek gekozen op school om te zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd blijft'*.

In het schoolspecifieke schoolplan 2003-2007 wordt niet expliciet aandacht geschonken aan de definiëring van kwaliteitszorg. Echter een deel van dit schoolplan biedt apart aandacht aan het kwaliteitsbeleid waarin onder meer de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus) aan bod komt (p. 24). Hierin wordt onder meer vermeld dat de school middels een monitoringsysteem en zelfevaluatie planmatig werkt aan verbetering van de kwaliteit, waarbij systematisch de PDCA-cyclus wordt doorlopen. Ook is binnen de school een hoge mate van kwaliteitsbewustzijn aanwezig, weet de school waar ze naar toe wil (doel) en dit is tevens gerelateerd aan de missie en visie van de school. Als afsluiting van het hoofdstuk Kwaliteitsbeleid worden de actieplannen per schooljaar en de evaluatie toegelicht.

## **2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg**

### **2.2.1 Totstandkoming**

Omdat de school deel uit maakt van het zgn. gemeentelijk beleid voor Onderwijskansen (OK), is een onderwijskansenplan 2001-2005 geschreven. Jaarlijks is sprake van een evaluatie (OK-jaarverslag) en wordt het OK-jaarplan voor het volgende schooljaar vastgesteld (een gezamenlijk document, bijvoorbeeld OK-jaarverslag 2003-2004 / OK-jaarplan 2004-2005). Er is sprake van een schoolspecifieke meerjarenplanning, ofwel meerjarig schoolontwikkelingsplan waarbij per jaar wordt bekeken of de doelstellingen van het meerjarige schoolontwikkelingsplan zijn uitgevoerd en wat de opbrengsten en conclusies zijn voor het nieuwe jaarplan. Acties worden per schooljaar in een actieplan gezet. Daarnaast is op bovenschools niveau een ondernemingsplan, een strategische notitie (met ambities van de katholieke Stichting) en een notitie Taakbeleid (2002-2003) vastgesteld. Doel van de documenten is een raamwerk opstellen, grenzen aangeven waarbinnen de scholen zelfstandig hun eigen keuzen maken voor ontwikkeling van scholen tot een professionele organisatie (notitie Taakbeleid, p. 2). De beleidsplannen (voor 2002 tot 2007), zoals neergelegd in de verschillende documenten, hangen onderling samen en zijn in feite voorwaardelijk voor de kwaliteitszorg op de school. Het bovenschools management volgt de ontwikkelingen op school door regelmatige schoolbezoeken en het bijwonen van vergaderingen op uitnodiging.

In schooljaar 2001/2002 bleek na inspectietoezicht dat de opbrengsten van onvoldoende niveau waren, vervolgens is door de gemeente aangeboden de school te laten participeren in Onderwijskansen (OK). Op dat moment is een 'topdown' implementatietraject begonnen, waarbij een extern onderwijsbureau, IMAGO, is ingehuurd voor begeleiding. Met dit bureau is gewerkt aan het onderwijskansenplan en visieontwikkeling op basis van een sterktezwakte-analyse, waarna de doelstelling van de school vastgelegd. Hierbij wordt het volgende doel nagestreefd: *'binnen vier jaar is de school in staat adaptief onderwijs te realiseren, waarbij de resultaten op het taalonderwijs in alle groepen gemiddeld met 25% is gestegen uitgaande van de vorige CITO-uitslag. Daarmee is de trend gezet om binnen 6 jaar te komen tot een score die op of boven het gemiddelde ligt van de vergelijkbare schoolgroep'* (Onderwijskansen Schoolontwikkelingsplan, p. 13).

De directeur en de bovenschools manager (meerscholendirecteur) hebben in het management team (MT, samengesteld uit de meerscholendirecteur, locatiedirecteur, IB-er en de bouwcoördinatoren) de schoolspecifieke visie ontwikkeld. Ook leerkrachten zijn betrokken bij de visieontwikkeling aan de hand van de ontwikkeling van 'circuitonderwijs'. Daarnaast wordt tijdens vergaderingen de mening van het team gevraagd over de inhoud van het schoolplan. De visie op kwaliteitszorg staat verwoord in het schoolplan, zo vermeldt de directeur, en is in feite een motto. Dit motto is dat de school 'een school wil zijn waar kinderen zich thuis voelen om te komen tot veilige ontwikkeling'. In theorie is hier aan tegemoet gekomen door een visie te ontwikkelen die aansluit bij de leerlingenpopulatie, door de nadruk te leggen op het eigen niveau van kinderen in een adaptief onderwijsinhoudelijke toepassing. In de praktijk sluit de school hierop aan door de methode 'circuitonderwijs'. Voor bepaalde vakken kunnen de kinderen de stof op eigen niveau op hun eigen manier eigen maken en voor de leerkracht vereist dit specifieke vaardigheden. Daarom wordt nadrukkelijk ingezet op pedagogisch klimaat en didactisch handelen van de leerkracht. *'Dit is de 'kapstok' waarbinnen de school zich de laatste jaren ontwikkelt. Het gaat erom het kinderen zo prettig mogelijk te maken'*. De leerkracht sluit volledig aan bij het verhaal van de directeur en de visie en missie van de school en merkt op dat leerlingen zich ook veiliger zullen voelen als de leerstof is aangepast aan het niveau van de leerling. Ook de schoolgids (die tevens fungeert als schoolkalender) geeft duidelijk de missie en visie van de school weer (p. 5):

*'De missie is 'veiligheid, openheid en optimale ontwikkeling' en vandaar uit is de visie voortgekomen: 'het kind moet veiligheid, gezelligheid, vriendelijkheid, openheid, orde en regelmaat ondervinden. De school moet een plek zijn waar de leerlingen zich op hun plaats weten en waar ze graag naar toe gaan. Als dit gerealiseerd is heb je een goede basis om aan de ontwikkeling van het kind te gaan werken. Als een kind lekker in zijn vel zit heeft het de meeste kans om zich optimaal te ontwikkelen.'*

Naast deze schoolspecifieke overkoepelende visie worden specifieke termen genoemd die van belang zijn bij deze visie, zoals adaptief onderwijs, gebruik maken van de diversiteit van de leerlingenpopulatie, en toepassing van circuitonderwijs. Deze termen worden nader inhoudelijk aan de orde gesteld in het schoolplan, evenals de term kwaliteitszorg. De ouder meent dat de visie van de school voornamelijk gericht is op een veilige leeromgeving. Voor deze school ligt de nadruk primair op zorgen voor optimale condities waarin alle leerlingen aan bod kunnen komen en niet op het behalen van maximale leerprestaties, aldus de ouder. Wat betreft de totstandkoming van de visie, zijn de ouders hier niet expliciet bij betrokken geweest, echter documenten zoals het zorgplan, het meerjarenplan worden jaarlijks wel ter goedkeuring en vaststelling aan de medezeggenschapsraad voorgelegd.

## 2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid

### *Nadruk op schoolontwikkeling*

De directeur typeert de kwaliteitszorg van de school met een nadruk op schoolontwikkeling. Naar aanleiding van de sterktezwakte-analyse is schoolontwikkeling tot stand gekomen. De school bevindt zich nadrukkelijk in een schoolontwikkelingstraject, en ook uit het recent inspectietoezicht blijkt dat schoolontwikkeling een sterk punt is van de school, zo meldt de directeur. Ook is er volgens de directeur consensus over het gevoerde kwaliteitszorgbeleid op de school. Het bovenschools management onderschrijft de aanwezige consensus, maar situeert de school dichtbij positiebepaling met als argumentatie dat de school zijn eigen ontwikkelingspositie bepaalt.

Wat betreft de opvatting dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is, zijn zowel de directeur, de bovenschools manager als de leerkracht het eens met deze stelling maar dan vanuit de positie dat ervan uitgaat dat het kunnen van de leerlingen de maat is. De school (zie missie) streeft er naar het maximale uit het kind te halen. De directeur voegt nog toe het *niet* eens te zijn met de stelling wanneer de norm de maat is (niet alle kinderen kunnen de norm halen). De leerkracht stelt dat het niet onacceptabel is omdat de school met elk kind individueel bezig is. Het komt voor dat kinderen onder de maat presteren, en dan gaat de school verder met het kind op eigen niveau.

Ook is er op de school sprake van een ondersteunende collegiale cultuur, zo komt naar voren uit de verschillende gesprekken met zowel de leerkracht, het bovenschools management als de directeur. Uit de gesprekken blijkt ook dat hier de laatste jaren aan is gewerkt. Volgens de leerkracht is het team enorm gegroeid naar een meer professionele houding. Zo adviseren en stimuleren collega's elkaar, kijkt men bij elkaar in de klas (collegiale consultatie) en is men actief met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP-gesprekken), waarbij is vastgelegd in welke verbeteringen op individueel niveau worden doorgevoerd.

### *Gedeeltelijke overeenstemming met de inspectie*

De directeur en het bovenschools management zijn het deels eens met de aspecten die de inspectie hanteert voor de kwaliteitsbepaling en volledig eens met de aspecten voor bepaling van de stand van zaken van kwaliteitszorg. In principe zijn dergelijke beoordelingsaspecten goed, maar de directeur kent de ervaring dat de school op gemiddelde opbrengsten wordt beoordeeld en ervaart dit niet helemaal als terecht. De school heeft namelijk naast ondergemiddelde scores, ook optimale opbrengsten worden gehaald en die worden niet voldoende meegenomen in de beoordeling van de inspectie. De leerkracht stemt niet helemaal overeen met de directeur, de leerkracht sluit volledig aan bij de kwaliteitsbepaling van de inspectie (de inspectie heeft goede normen om een beeld te krijgen van school) en sluit deels aan bij de wijze van kwaliteitszorgbepaling van de inspectie. De kwaliteitszorgbepaling is moeilijk te beoordelen door de inspectie, zo stelt de leerkracht. De inspectie kijkt naar mappen en wat op papier staat. Maar volgens de leerkracht 'doe je meer dan dat je opschrijft'. Ook stelt de leerkracht dat de school voorheen slechtere scores kreeg van de inspectie kreeg, toen alles niet werd vastgelegd. Nu staat alles op papier – bijvoorbeeld in de zorgmap – en zijn de scores hoger.

### *Kwaliteitszorg en de systematiek van de PDCA-cyclus*

De directeur is bekend met de Plan-Do-Check-Act (PDCA-cyclus) en de school werkt planmatig aan verbetering van de kwaliteit, waarbij systematisch de PDCA-cyclus wordt doorlopen. 'Plan'

omvat hierbij het schoolplan, het schoolontwikkelingsplan, het zorgplan, het handelingsplan en het groepsplan. 'Do' betekent het uitvoeren, 'Check' betekent de monitoring en 'Act' houdt in het evalueren met het team, het zorgteam en met de directie. Deze cyclus wordt blijvend gebruikt, aldus de directeur, staat vermeld in het schoolplan en geeft het kwaliteitszorgsysteem meer structuur. Ook vanuit het bovenschools management wordt het gebruik van de cyclus gestimuleerd, waarbij men voorstander is voor het toepassen in voor de school 'geëigende vormen'. Ook meent de directeur dat het team op de hoogte is van de PDCA-cyclus, omdat een vergelijkbare cyclus wordt toegepast in het zorgplan, waarbij actieplannen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) worden geformuleerd, en het team is tijdens de jaarvergadering ingelicht over de werkwijze met de PDCA-cyclus.

### **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

#### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorg**

Voor de directeur is sprake van een duidelijk beginpunt in de totstandkoming van kwaliteitszorg. De start is het moment dat het 'Onderwijskansengeld' ter beschikking kwam en de school IMAGO (extern onderwijsbureau) in de hand heeft genomen. Dit bureau heeft voor de school een sterktezwakke-analyse uitgevoerd. Deze analyse houdt in dat vragenlijsten zijn afgenomen bij de directie en leerkrachten met als doel kijken waar voor de school een slag kon worden geslagen om de opbrengsten te verbeteren. Uit het resultaat bleek dat noodzakelijke verbeteringen nodig waren op het gebied van het pedagogische klimaat, het didactisch handelen en instructievaardigheden (dit werden de ontwikkelpunten). De directeur vermeldt ook dat de start van het werken met het circuitmodel mede een mogelijke oorzaak kon zijn van deze zwakke punten (het circuitmodel stond nog in de kinderschoenen).

Terzake kwaliteitszorg vermeldt het schoolplan 2003-2007 dat op basis van kwaliteitsanalyse en -bepaling een verbetertraject op langere termijn is gepland en twee aandachtspunten zijn naar voren gekomen, namelijk meer borging en meer documentatie. Deze punten worden vervolgens in het schoolplan als doelstellingen vermeld. Vervolgens is een start gemaakt met audits in de klas bij elke leerkracht en interviews bij directieleden. Wat het pedagogisch klimaat betreft is ingezet op sociale competentie en voor didactisch handelen wezen de audits op een onvoldoende professioneel team (ook al was het team hecht). Uit de audits is een vertaalslag gemaakt naar de praktijk, waarbij de directeur persoonlijke actieplannen (PAP) heeft ontwikkeld en leerkrachten zijn getraind op collegiale feedback en het geven van tips. Na verloop van tijd is een tweede audit-ronde geweest, waaruit bleek dat het didactisch handelen en pedagogisch klimaat verbeterd waren. Kinderen werden positiever benaderd, de sfeer in de klas was positief en leerkrachten waren begonnen met elkaar goede feedback te geven. Het bovenschools management heeft in dit gehele proces een stimulerende rol gespeeld. Ondersteuning van de school verliep bovenschools via een stuurgroep en overleg binnen het directieberaad (van het ManagementTeam).

#### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

In de huidige situatie maakt de school jaarlijks een planning (schoolontwikkelingsplan) met actieplannen, waarin staat wat op de agenda staat, wie betrokken is, de uitvoering van de plannen en wanneer het wordt uitgevoerd en geëvalueerd.

Ten aanzien van het kwaliteitszorgsysteem, zo vermeldt het schoolplan, werkt de school nu met een monitoringsysteem, PRO-gress (Permanent Resultatenvolgsysteem Onderwijskansenbeleid). Dit is een instrument dat is ingezet door de gemeente in het kader van Onderwijskansen. Hierbij wordt gewerkt met een beoordeling van de school aan de hand van twaalf kwaliteitskenmerken, conform de inspectiestandaarden. Deze kwaliteitskenmerken worden door de school zelf geëvalueerd en (half)jaarlijks gecontroleerd door de externe ondersteuner (auditor) van het onderwijsbureau. Deze auditor controleert of de zelfevaluatie van de school valide is uitgevoerd en stelt deze, in overleg met de school, bij. De uitkomsten van deze eindbeoordeling worden gebruikt bij het evaluatieproces van het schoolontwikkelingsplan door de directie van de school, op grond waarvan de plannen en de praktijk worden bijgesteld. Uit de kwaliteitsmeting en zelfevaluatie die in maart 2004 is uitgevoerd door het onderwijsbureau blijken positieve resultaten voor het kwaliteitsaspect 'kwaliteitszorg'. Zo blijkt dat de school de schoolontwikkeling op systematische wijze evalueert, waarbij de effectieve interne communicatie een sterke bijdrage levert. Het bovenschools management wil vanuit de goede verhouding die het met de school heeft een stimulerende rol vervullen. Het belang van een zorgvuldig proces wordt benadrukt, waarin de ondersteuning zich moet beperken tot overleg. Met de uitvoering heeft het bovenschools management geen bemoeienis. De 'meer-scholendirecteur' (feitelijk directeur van deze school en nog een andere school) is eindverantwoordelijk voor de kwaliteitszorg op de school, echter de uitvoering wordt overgelaten aan de (locatie)directeur. Deze fulltime directeur is de interne coördinator ten aanzien van kwaliteitszorg (ingekocht met Onderwijskansengeld) en daarnaast ook Intern Begeleider (IB-er). Ook is het team, de onderwijsbegeleidingsdienst, en de inspectie (middels toezicht) betrokken. Het team, waarvan een aantal groepsleerkrachten zijn vrijgesteld van lestaken voor specifieke taken (zoals boven-, onderbouwcoördinator, IB-er) ervaart het ontwikkelingsproces naar een goed kwaliteitszorgsysteem als zwaar, maar ook positief. Het is zwaar, aldus de leerkracht, omdat er meer vergaderingen zijn en er moet meer energie worden gestoken in persoonlijke ontwikkeling. Echter, de opbrengsten zijn ook duidelijk. *'Het is een opsteker voor het team als de inspectie bij haar laatste bezoek vol lof is over wat we bereikt hebben op school'.*

Zoals eerder is aangegeven, is de medezeggenschapsraad vooral betrokken door jaarlijkse besprekingen van zorgplan en meerjarenplan. Onderwerpen die aan bod komen zijn visie, leermiddelen, leerlingvolgsysteem en begroting. Echter, inhoudelijk wordt weinig commentaar gegeven in verband met de specifieke materie, zo stelt de ouder uit de medezeggenschapsraad. De rol van de MR kenmerkt zich door instemmings- en adviesrecht. In het algemeen zijn ouders betrokken via een tevredenheidsonderzoek, uitgevoerd onder leiding van een extern bureau (niet het onderwijsbureau), wat geïnitieerd is door het bovenschools management. Echter, de informatie die hier uit kwam gaf weinig nieuwe informatie, omdat alles in feite al 'op tafel ligt'. Het is een kleine overzichtelijke school, zo stelt de ouder, iedereen kent iedereen en er wordt heel direct gecommuniceerd. Daarnaast wordt alles ook bespreekbaar gemaakt in de MR-vergadering. In de huidige schoolgids wordt over kwaliteitszorg vermeld dat de school momenteel aandacht besteedt aan de keuze voor een kwaliteitszorginstrument. Opbrengsten worden niet vermeld in de schoolgids.

### **3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk**

In de praktijk richten de ontwikkelingen voor kwaliteitszorg zich ten aanzien van het verbeterpunt 'pedagogisch klimaat' op het straffen en belonen en de bijbehorende regels worden ook vermeld

in de schoolgids. Ten aanzien van de professionaliteit gaan de leerkrachten bezig met collegiale consultatie en wordt overgegaan van PAP naar POP (persoonlijk ontwikkelingsplannen). Ook de directeur vermeldt dat de keuze voor een kwaliteitszorginstrument op de agenda staat (zoals eveneens vermeld in de schoolgids). Daarnaast heeft de school de intentie een werkgroep Kwaliteitszorg samen te stellen en daarnaast wordt kwaliteitszorg een vast agendapunt op MT-vergaderingen. Kwaliteitszorg komt niet tijdens het reguliere wekelijkse teamoverleg ter sprake, tenzij noodzakelijk. De inhoudelijke maandelijkse vergaderingen waarin kwaliteitszorg wel aan bod komt, worden SV-vergaderingen genoemd (schoolverbeteringsvergaderingen) waarin actiepunten op de agenda staan. In jaarlijkse evaluatievergaderingen worden de acties geëvalueerd en acties voor het komende jaar worden besproken. Daarnaast is er nog een jaarlijkse tweedaagse bijeenkomst voor het team (over pedagogisch en didactisch handelen) en vergadert het managementteam vijf keer per jaar.

Wat betreft de manier waarop iets van het gehanteerde kwaliteitszorgsysteem wordt teruggezien in de dagelijkse praktijk, worden er door zowel de leerkracht, de ouder, de directeur en het bovenschools management vele aspecten genoemd. Ten aanzien van het onderwijsleerproces in de klas wordt vooral positieve veranderingen gezien met de komst van de instructietafels. Sommige kinderen in de klas krijgen een verlengde instructie, bij de instructietafel, voordat ze aan de slag gaan. Op het gebied van spellen en schrijven, werken kinderen op eigen niveau volgens het circuitonderwijs. Volgens de directeur wordt dit goed gehanteerd door de leerkrachten, zijn de opbrengsten omhoog gegaan, en kunnen leerkrachten de zorgleerlingen beter begeleiden. De leerkracht en de directeur zien ook een rustiger pedagogisch klimaat, en de leerkracht meent dat er minder 'negativiteit' is ten opzichte van kinderen en kinderen zijn rustiger geworden en het niveau is omhoog gehaald (kinderen weten meer).

Ten aanzien van leerlingenzorg meldt de directeur dat de zorgmap is geïntroduceerd, waarbij onder meer gestructureerde protocollen helder maken hoe SMART geformuleerde handelingsplannen moeten worden geschreven. Ook worden handelingsplannen geëvalueerd, dit gebeurde voorheen nooit. Het teamfunctioneren bij leerlingenzorg is beduidend professioneler geworden, aldus de directeur. Ook de leerkracht ervaart meer structuur in het systeem en er zijn meer regelmatige besprekingen met de IB-er. De ouder en de bovenschools manager menen dat de leerlingenbegeleiding 'staat'.

Op het gebied van personeelszaken zijn er twee bouwcoördinatoren aangesteld, die een duidelijke meerwaarde hebben. Bovenschools is er de notitie Taakbeleid ontwikkeld, waarin de taak-, functiedifferentiatie, en de professionele werksituatie van het personeel omschreven wordt. Hierin wordt de professionalisering en de scholing genoemd als belangrijke middelen om tot kwaliteitsverbetering te komen. 'Openheid, maatjesleren en feedback' worden als kernwoorden genoemd. Ook is scholing opgezet gericht op een positievere werkhouding van leerlingen (taakspel) en de vele gedragsproblematiek op de school (cursus 'autisme in de klas'), waardoor kinderen makkelijker te begeleiden zijn en langer binnen de school kunnen worden gehouden. Het team kan door de scholing beter reflecteren en feedback geven. De leerkracht meent dat er hard is gewerkt aan professionalisering van het team, middels de tweedaagse cursus en diverse trainingen. Deze tweedaagse cursus bestond uit intensieve begeleiding, veel vergaderingen en voorbeeldlessen geven. Resultaat is een beduidend beter ontwikkelde instructie en een goede onderlinge collegiale sfeer. Een belangrijke verandering sinds Onderwijskansen is dat één leerkracht van de school is weggegaan omdat deze niet mee wilde in de ontwikkelingen. Nu staan alle leerkrachten op één lijn, zo stelt de directeur. De ouder merkt op dat praktische zaken die in de medezeggenschapsraad besproken zijn, snel worden gecommuniceerd en bijvoorbeeld een



week erop al in de nieuwsbrief worden vermeld. Onderwerpen die aan bod komen als agendapunten in de MR-vergadering zijn het IPB (integraal personeelsbeleid), POP-gesprekken en functioneren van onderwijsassistenten in de klas. Ook is de medezeggenschapsraad betrokken bij de sollicitatiegesprekken door advisering aan de directeur.

## **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

Wat betreft contextfactoren die een positieve invloed hebben op kwaliteitszorg benoemd de directeur de schoolgrootte (kleine overzichtelijke school) als een stimulerende factor. Belemmerende factoren zijn de diversiteit van de leerlingenpopulatie en het grote aandeel van achterstandsleerlingen. Het aantal scholen dat onder een bestuur valt, de rol van de gemeente, het leerkrachttekort (is er niet) en de denominatie zijn neutrale factoren.

Het team van leerkrachten merkt niet dagelijks iets van de rol van het bovenschools management. Het team wordt wel goed op de hoogte gehouden van beslissingen die bovenschools worden genomen. Er is een open structuur en de directie speelt bovenschoolse zaken goed door naar het team. De bovenschools manager meent dat de rol van het bovenschools management daarentegen wel goed zichtbaar is. Regelmatig overleg, bezoeken aan de school, studiedagen en aansturing worden als contactmomenten genoemd.

### **4.2      Rol van de Inspectie**

De directeur van de school en het team van leerkrachten stemmen in grote mate overeen betreffende hun houding ten opzichte van de stimulerende rol en beperkte invloed van de inspectie bij kwaliteitszorg. Beide geledingen ervaren het inspectietoezicht als stimulerend en bevordert voor verbeteringen van de kwaliteit van de school. Daarnaast menen de leerkrachten en de directeur allebei dat het toezichtkader van de inspectie de zelfverantwoordelijkheid van de school niet aantast, waarbij voldoende ruimte wordt gelaten aan eigen onderwijskundig beleid en keuzes voor leerkrachten. Echter, men geeft aan dat de meeste verbeteringen op de school zijn aangezwengeld door het inspectietoezicht. Tenslotte menen beide betrokkenen dat het op internet en openbaar publiceren van inspectierapporten en goede zaak is, welke scholen stimuleert tot kwaliteitsverbetering en niet tot liegen en bedriegen. De leerkrachten menen daarnaast nog dat het openbaar publiceren terecht is vanwege de publieke functie van het onderwijs, echter de directeur kan zich hier niet in vinden.

Het bovenschools management staat positief tegenover de bezoeken en het onderzoek van de inspectie. Er wordt een kwaliteitsatlas van de organisatie ontwikkeld in nauwe samenwerking met de inspecteur die de scholen van de organisatie bezoekt. Het bovenschools management vindt dat op scholen nog vaak de oude cultuur heerst, waarbij personeel en directie bezoeken als puur beoordelend en als bedreigend ervaren. Daar moet men van af, zo stelt de bovenschools manager.

De ouder is ook bekend met het inspectietoezicht dat wordt gehouden. De inspectie komt op school voor toezicht en de resultaten van de kwaliteitskaarten worden gepubliceerd op internet en in rapportages. Hierbij wordt ook een terugkoppeling gegeven van het toezicht naar de medezeggenschapsraad; dit gebeurt vanuit het managementteam. De medezeggenschapsraad beoordeelt de aandachtspunten die naar voren zijn gekomen uit het toezicht, en die vervolgens worden opgepakt door het team middels het nemen van extra maatregelen. Over het

inspectietoezicht is de ouder positief. Het stimuleert tot schoolverbetering en bevordert de kwaliteit van de school. Hierbij is er geen sprake van aantasting van de zelfverantwoordelijkheid van de school. De ouder meent dat ook zonder de inspectie de kwaliteit van de school goed wordt gewaarborgd, maar een objectieve externe controle kan geen kwaad. Ook het op internet publiceren van inspectierapporten wordt een goede zaak geacht.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      *Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst***

Door de huidige mogelijkheden via Onderwijskansen, wordt de school begeleid door een extern bureau. Dit bureau heeft een instrument ontwikkeld, PRO-gress, dat de school in de toekomst ook wil inkopen (als er geen Onderwijskansengeld meer is). Het instrument gebruikt vergelijkbare aspecten als dat de inspectie hanteert en hiermee wordt een zelfevaluatie op de school uitgevoerd. De keuze voor gebruik van een kwaliteitszorginstrument wordt bepaald door de directeur in overleg met het managementteam. Ook het bovenschools management vindt de keuze en de werkwijze met instrumenten een zaak van de school. Wel is de mening dat eerst een kwaliteitszorgproces in werking moet worden gesteld, voordat men een instrument ter hand neemt. Vaak gebeurt dit te snel, zo stelt de bovenschools manager. Andere vormen van instrumenten die worden genoemd en gebruikt zijn de audits (klassenbezoeken) bij leerkrachten in de klas en de vragenlijsten (interviews) bij IB-er en directie. Dit wordt ook ervaren als een zelfevaluatie. Deze instrumenten worden afgenomen en ondersteund door de externe ondersteuner van het onderwijsbureau. Deze ondersteuner voert tevens gesprekken met de leerkrachten en vervolgens gaat de locatieleider aan de slag met PAP's en POP's. De monitoring van Cito-scores doet de school zelf, de verwerking wordt door het extern bureau gedaan. De hierbij gegeven ondersteuning wordt als positief gezien. Men is tevreden over het instrument, het brengt veel op, echter het is ook duur.

De leerkracht is niet bekend met het gebruik van een kwaliteitszorginstrument voor zelfevaluatie, maar geeft wel aan dat er een zelfevaluatie wordt gedaan met de Cito-scores en evaluatie vindt ook plaats via de ouders, via dagelijkse gesprekken. Ook via het Cito-Leerlingvolgsysteem wordt de lijn goed in de gaten gehouden. Daarnaast is op bovenschools niveau een tevredenheidonderzoek voor ouders geïnitieerd voor alle scholen onder het bevoegd gezag. Hierbij is het onderzoek opgedeeld naar een algemene eindrapportage en een schoolspecifieke rapportage. In de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad wordt gekeken naar de resultaten van dit onderzoek en nagegaan of er aanleiding is tot actie. Wellicht wordt er in de toekomst op schoolniveau nog een eigen onderzoek uitgevoerd, meldt de ouder uit de medezeggenschapsraad, omdat het op zich wel interessant is. Maar op het moment spelen er geen zaken die een eigen ouderonderzoek noodzakelijk maken.

### **5.2      *Ondersteuning nu en voor de toekomst***

De ondersteuning van de school is divers. De meest prominente ondersteuning komt van het onderwijsbureau, dat de school begeleidt in Onderwijskansen en het proces van ontwikkeling naar een goed kwaliteitszorgsysteem. De externe ondersteuner coacht de directeur, die vervolgens de leerkrachten coacht. Ook wordt ondersteuning ontvangen van de regionale onderwijsbegeleidingsdienst en van andere organisaties. Hierbij valt te denken aan de cursussen

sociale competentie, klassenconsultatie, taakspel, autisme in de klas, RT-psychodiagnostiek en schoolleidertraining. Ook de bouwcoördinatoren hebben een coördinatorcursus gekregen bij hun aanstelling. Daarnaast ondersteunt het personeel elkaar via collegiale ondersteuning en middels de PAP en POP-gesprekken. Alle ondersteuning wordt positief ervaren door zowel de directeur als de leerkracht. De feedback wordt eveneens als prettig ervaren en de tips helpen het niveau omhoog te brengen. In de toekomst denkt de directeur minder ondersteuning te ontvangen (met het oog op het feit dat de school onderwijskansenschool is en het geld daarvoor straks op is). Echter, omdat het bovenschools management de ontwikkelingen van de school zeer positief waardeert, is de wil aanwezig om de ondersteuning in huidige vorm door te zetten. De vraag is of er geld beschikbaar is of komt.

Ondersteuning die de ouder noodzakelijk acht zou specifiek gericht zijn op de zgn. rugzakleerlingen. Hierbij wordt het overleg met andere scholen en partijen (bijvoorbeeld andere OK-scholen) van belang geacht. De ouder geeft te kennen zorgen te hebben over de bepaalde probleemkinderen, die op deze school meer dan op andere scholen aanwezig zijn, en de daaraan gerelateerde thuissituatie. Overleg met lokale organisaties en geld voor extra handen in de klas zijn nodig. Hierbij zijn stagiaires, onderwijsassistenten en de IB-ers erg belangrijk, zo stelt de ouder.

## **6      *Stimulerende en belemmerende factoren***

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

Een *succesfactor* en zeker een tip voor andere scholen, die de directeur noemt, is de aanwezigheid van en werken aan teambuilding. Dit is de basis, aldus de directeur, en mensen voelen zich veilig, durven zich kwetsbaar op te stellen en durven te ontwikkelen. Ook is het hierbij belangrijk belangstelling voor elkaar te tonen. Een tweede factor is geld. Als de school het Onderwijskansengeld niet had, had de school de huidige ontwikkelingen niet door kunnen maken, zo stelt de directeur. Normaal gesproken zou de school de middelen niet hebben om een dergelijke ontwikkelingsslag te maken. Externe ondersteuning is belangrijk en geld is hiervoor zeker nodig. Een derde succesfactor is een inspirerende schoolleider en een welwillend team, aldus de directeur. Uit het gesprek komt naar voren dat de directeur een onderscheiding heeft gekregen. Maar ook een goed team is belangrijk, benadrukt de directeur, *'je doet het niet alleen'*. *Stimulerende factoren* die de directeur noemt zijn een goed management (meerscholendirecteur), en als management op de rem durven trappen en een stap terug doen. Hierbij horen ook aspecten als zorgen durven uitspreken, communicatie, constante feedback en terugkoppeling. Het management moet helder naar voren kunnen brengen wat gedaan is, wat de doelen zijn en hoe deze willen bereiken. Een *belemmerende factor* was een leerkracht. Deze leerkracht is echter weg. Als team moet je mee willen in de ontwikkelingen en mensen durven confronteren. Anders komt er een remmende werking van personeelsleden.

Een belangrijke *stimulerende factor* die de leerkracht noemt, is de team-tweedaagse cursus waarin onderwijsinhoudelijke onderwerpen intensief worden besproken. De leerkracht ervaart dit als erg stimulerend voor de teambuilding en de onderlinge sfeer. De collegiale sfeer is belangrijk. Een tweede tip van de leerkracht is het instructiemodel, zoals gehanteerd op deze

school. Eerst klassikaal en daarna nog extra instructie voor die kinderen die het nodig hebben. Verder is het belangrijk dat de sfeer in de klas goed is en dat je als collega's bij elkaar in de klas kunt kijken en elkaar kunt helpen in je persoonlijke ontwikkeling. Kortom, collegiale consultatie en onderlinge feedback en werken in kleine stappen. Een *belemmerende factor* voor de leerkracht is de tijd. Alle ontwikkelingen tot dusver hebben veel tijd gekost. Een dergelijke ontwikkelingsslag kost tijd en het wordt als een hele stap ervaren om over te gaan op nieuwe zaken als adaptief onderwijs en het invoeren van onderwijsinhoudelijke veranderingen. Daarom moeten doelen niet te hoog worden gelegd. De leerkracht ziet een enorm stijgende lijn, in vergelijking met 4 jaar geleden; bijvoorbeeld de zorgmap en de instructie zijn duidelijke verbeteringen.

De ouder beschouwt de openheid tussen directie, team en ouders als een belangrijke kracht en *succesfactor* van de school. Dit wordt ook weergegeven in het uiterlijk van de school. De school is van glas en je kunt openlijk naar binnen kijken. De deuren staan open, er is in- en uitloop. Dit is ook terug te zien in de communicatie. Dit hangt ook af van het team en de directie. Voor de medezeggenschapsraad is het belangrijk dat de directeur open is, zodat problemen eerlijk kunnen worden besproken. Als lid van de medezeggenschapsraad is het belangrijk te weten wat er speelt op de school en wat problemen zijn, zo stelt de ouder. *Stimulerend* is het aannemen van beleid van de school. De moeite die gedaan is om van het team een hecht team te maken en te houden, door de team tweedaagse, die onderwijsinhoudelijke onderwerpen belicht. Ook de POP-gesprekken en de feedback motiveren mensen. Van mensen die worden aangenomen wordt verondersteld dat die het beleid en de visie van de school onderschrijven. Ook zijn er tal van werkgroepjes, ook voor buitenschoolse taken waaruit betrokkenheid van het team blijkt. En *belemmerende factor* voor de ouder is het feit dat de school klein is, dat geeft ook geen extra mogelijkheden.

Het bovenschools management wijst op de gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarin ieder teamlid zich ontwikkelt met een toenemend taakbesef vanuit zijn individuele verantwoordelijkheid. Missie, visie, doelstellingen, kwaliteiten en ambities van een school zijn ingekapseld in een geheel en hangen onlosmakelijk met elkaar samen.

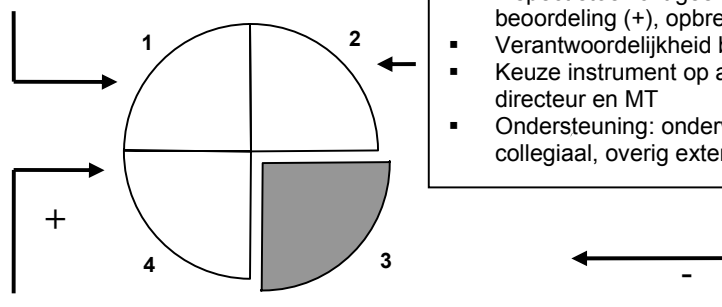
## Model kwaliteitszorg school 6 St. Willibrordusschool

### Visie en totstandkoming

- Veiligheid, openheid, maximale ontwikkeling centraal
- Onderwijskansenbeleid (OK) 2001-2005
- Mutaties, samenstelling schoolbevolking in combinatie met lage opbrengsten (Inspectie IST '00/01) impuls 'topdown' implementatie-traject OK voor ontwikkelingsomslag met extern bureau
- School als lerende organisatie
- Kwaliteitszorg is planmatig werken aan verbetering kwaliteit (meerjarig schoolontwikkelingsplan)
- Bovenschools beleid kaderstellend, school autonoom in keuzes en uitvoering tot professionele organisatie
- BM volgt proces via overleg en bezoek, stimulerend naar MT, eindverantwoordelijk
- Directeur/IB-er uitvoerend
- Team inhoudelijk betrokken bij vertaling praktijk (opzet circuitonderwijs)
- Instemmings-/adviesrecht MR

### Karakteristieken in de praktijk

- Schoolontwikkelingstraject met professionalisering als middel
- Consensus tussen betrokkenen (+)
- Ondersteunde collegiale cultuur (+)
- SMART geformuleerde PDCA-cyclus
- Verbetering pedagogisch klimaat en didactisch handelen team als 'kapstok' traject
- Inzet: sociale competentie, persoonlijke actieplannen (PAP), tweedaagse teamcursus
- Professionalisering: advisering, stimulering, collegiale consultatie, POP-contracten, 'maatjesleren', cursussen, aanstelling bouwcoördinatoren, teambuilding
- Instrumenten: audits, klassenbezoek, vragenlijsten, interviews, van PAP naar POP, OBD (bij OK), Cito-arsenaal, dagelijkse communicatie, ouderonderzoek, Pro-gress monitoringsysteem, toekomstige werkgroep Kwaliteitszorg, MT-, schoolverbeterings-vergaderingen, jaarlijkse tweedaagse
- Inspectietoezicht geeft aanzet (+), beoordeling (+), opbrengstgerichtheid (-),
- Verantwoordelijkheid bij school
- Keuze instrument op agenda, bepaald door directeur en MT
- Ondersteuning: onderwijsbureau, OBD, collegiaal, overig extern (+)



### Bevorderende factoren

- Enthousiasme, professionele inzet team
- Teambuilding als basis, leerkrachten op 1 lijn
- Teamtweedaagse cursus
- Collegiale sfeer, consultatie, feedback
- Kwetsbare opstelling, veilig voelen, durf tot persoonlijke professionalisering
- Interne/externe communicatie: effectief, direct, open
- Schoolgrootte (geeft overzichtelijke communicatie)
- Impuls van circuitonderwijs
- Geld en middelen voor ontwikkelingsslag
- Externe ondersteuning
- Inspirerende schoolleider en welwillend team
- Goed management (feedback, communicatie, ontwikkelingstempo bepalen)
- In kleine stappen werken, realistische doelen
- Aannamebeleid
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen, met toenemend taakbesef team

### Belemmerende factoren

- Diversiteit van de leerlingenpopulatie
- Aanwezigheid achterstandsleerling en
- Remmende werking van personeel (individueel)
- Tijd
- Schoolgrootte (geeft beperkte mogelijkheden)

## *Verslag School 5*

### *1 Schoolcontext*

School 5 is een multiculturele openbare school in het midden van het land. Binnen de schoolmuren zitten kinderen uit meerdere culturen, de ouders zijn afkomstig uit o.a. Marokko, Turkije, Somalië, Afghanistan, Azerbeidzjan en voormalig Joegoslavië. De basisschool maakt deel uit van een Brede school: er is samenwerking met het ROC en er is een Voorschool met speciale VVE-stimuleringsprogramma's. Deze Voorschool (voorheen de peuterspeelzaal) kent een 100% doorstroom naar de onderzochte basisschool. Onderwijsinhoudelijk wordt vooral de nadruk gelegd op de taalontwikkeling. Er zijn een aantal groepen gecombineerd in één klas. De locatieleider is verantwoordelijk voor zowel de Voorschool als de Basisschool. De school beschikt ook over een OALT-leerkracht. Het bevoegd gezag ligt bij het gemeentebestuur van de Openbare Primair Onderwijs. Na 1 januari zal het gezag aan een Stichting worden overgedragen (bestuurlijke verzelfstandiging). Het bovenschools management wordt aangestuurd door een algemeen directeur. De school valt sinds 2001 onder het beleid OnderwijsKansen.

#### *Situatieschets<sup>5</sup>*

Ten tijde van het inspectiebezoek in 2003 in het kader van Periodiek Kwaliteitsonderzoek (PKO) wordt de onderstaande uitgangssituatie beschreven ten aanzien van leerlingen, gebouw, teamsamenstelling, directie en bestuur.

#### *Leerlingen*

Het aantal leerlingen ligt al jaren rond de 92 leerlingen. De verwachting is dat het aantal de komende jaren licht zal stijgen nu de wijk gerenoveerd wordt (Masterplan van de gemeente). De school wordt uitsluitend bezocht door leerlingen met een gewichtsformatie van 1.90. Ongeveer 80% van de leerlingen behoort tot de Turkse bevolkingsgroep, 15% tot de Marokkaanse en de rest is uit allerlei landen afkomstig (veelal vluchteling). De daling van het aantal leerlingen met een gewicht van 1.00 en 1.25 die bij het IST-schoolbezoek (Integraal Schooltoezicht) in 1999 werd geconstateerd, heeft zich doorgezet. Door met name de voorschool komen nu bijna alle leerlingen aanspreekbaar in de Nederlandse taal binnen op de school. In groep 1 is dat nog maar één leerling en verder geldt het voor drie neveninstromers in groep 2, 4 en 6. Dit is te danken aan de inspanningen van de school/het team, de OALT-leraar Turks, de gemeente en de voor- en buitenschoolse opvang. In het kader van GOA en VVE vormt nu sinds een jaar de zogenaamde voorschool (peuterspeelzaal) één school met de basisschool. Piramide was al langer in gebruik, de Turkse OALT-leraar fungeert als tutor in groep 1 en 2. In tegenstelling tot in 1999 gaan momenteel, op een enkeling na, alle leerlingen van de school met tweeënhalf/drie jaar naar de voorschool. Dankzij goede samenwerking met het ROC en door de goede contacten die de voornoemde Turkse leraar heeft met de ouders, gaan dit schooljaar maar liefst veertig ouders naar een cursus Nederlandse taal in het nabijgelegen wijkcentrum. Op de laatste thematische (ouder)avond was het grootste deel van de ouders aanwezig en ook de rapportenavonden worden goed bezocht. Probleem voor de nabije toekomst is de korting op de OALT-/taalondersteuningsgelden. De Turkse leraar wordt daarvan betaald, maar ook de ondersteuning die de logopediste eventueel biedt naar aanleiding van de screening. Naast een viertal leerlingen

---

<sup>5</sup> Informatie deels afkomstig uit het rapport Periodiek Kwaliteitsonderzoek van de inspectie, waarbij de school eind 2003 is bezocht.

die nog niet aanspreekbaar zijn in het Nederlands heeft de school twee leerlingen met een progressieve spierziekte (beiden zitten nu in een rolstoel; begeleiding door de mytylschool Utrecht) en een aantal leerlingen met leesproblemen waarvan één met een officiële dyslexieverklaring (begeleiding regionale onderwijsbegeleidingsdienst).

#### *Gebouw*

De verhuizing van de school naar het huidige gebouw een paar jaar geleden heeft ervoor gezorgd dat de school functioneler gehuisvest is, maar heeft ook enige nadelen (kleinere kleuterlokalen, geen aparte ruimte voor remedial teaching (RT), interne begeleiders (IB-ers) en NT2, het voormalige, kleine OALT-lokaal als leslokaal in gebruik voor groep 4, brede gangen die echter te koud zijn om voor onderwijsdoeleinden te gebruiken en de directeur werkt in de personeelskamer). De huidige school telt vijf leslokalen, een klein lokaal, een speelzaal, een centrale hal, waar het computernetwerk is opgesteld en waar het documentatiecentrum en de RT-ers/IB-ers zijn ondergebracht, en een personeels-/directiekamer. Daarnaast is de Voorschool in het gebouw gevestigd. Buiten is ruime gelegenheid tot spelen. Het plein wordt momenteel met behulp van onder andere sponsorgelden opgeknapt.

#### *Teamsamenstelling, directie en bestuur*

Sinds het IST-bezoek in maart 1999 hebben zich verschillende personeelsmutaties voorgedaan niet alleen bij de groepsleraren, maar ook bij functies als bovenschools manager, directeur, ib-er en OALT-leraar. Er zijn nieuwe mensen aangetrokken, mensen zijn een andere functie gaan vervullen en er zijn mensen van of naar andere openbare scholen in de gemeente gegaan. Het ziekteverzuim is teruggelopen van 17% naar 6,25%. Momenteel zijn er, inclusief de directeur, de algemene ib-er, de Turkse OALT-leraar en de conciërge) elf mensen aan de basisschool verbonden. Op de Voorschool werken twee mensen. Dit schooljaar vergadert men afwisselend met het hele team en in bouwen, waarbij de Voorschool met de onderbouw meedraait.

De geïnterviewde directeur is sinds 2000 aan de school verbonden (vrijgesteld van lestaken). Hij is met de nieuwe (eveneens in 2000 gekomen) bovenschoolse directeur gaan werken aan de in 1999 door het bestuur en inspectie geconstateerde problemen (IST-rapport 1999). Onder meer was er sprake van te lage opbrengsten en onvoldoende doorstroming van de Voorschool naar de basisschool. De huidige invulling van (voor)schoolorganisatie, van taken en functies en van overlegstructuren ook met externen is daarvan het gevolg. Nu de organisatie staat, er sprake is van één team, de communicatie intern en extern verbeterd is en de onderwijsontwikkeling loopt, is er tijd voor het nader invullen van (een stukje) personeelsbeleid: klassenbezoeken en functioneringsgesprekken zijn dit schooljaar gestructureerd gepland. Ook de directeur spreekt in het interview van gedwongen directie- en personeelwisselingen in 1999. Nieuwe schoolleiding en welwillend personeel bleken noodzakelijk om de gang van zaken te veranderen. Na de wisseling is de peuterspeelzaal Voorschool geworden (waarbij de onderwijsmethode Piramide blijvend is gebruikt). Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in de huidige 100% doorstroom. Ook zijn nieuwe 'realistische' methoden aangeschaft en is er veel geïnvesteerd in nascholing voor het personeel. De directeur geeft aan de school nu, 5 jaar verder, op een goed niveau is gekomen.

Sinds augustus 1998 heeft het bestuur van het openbaar onderwijs in de gemeente een bovenschoolse directeur. De vijf locatiedirecteuren vormen met de bovenschools directeur het managementteam openbaar onderwijs en voeren een gezamenlijk bovenschools beleid onder andere op het gebied van personeel. De vijf scholen maken sinds 1 augustus 2001 deel uit van het bestuurlijk samenwerkingsverband. Het gaat hierbij om 17 openbare scholen basisscholen in de

regio met samen ongeveer 3000 leerlingen en 260 personeelsleden. De gezamenlijke bestuursleden hebben een bestuursopdracht gegeven om onderzoek te doen naar de haalbaarheid van de verzelfstandiging van het bestuur van het Openbaar Primair Onderwijs per 1 januari 2005. Het onderzoek wordt uitgevoerd in een projectmatige opzet met de algemeen directeur, Deloitte & Touche en Vos/ABB bieden hierbij ondersteuning. Men heeft de intentie een gezamenlijk beleid op het gebied van onderwijs, financiën, personeel, huisvesting, facilitaire zaken en algemene organisatie te gaan voeren. De onderzoeksresultaten dienen op 1 januari 2004 beschikbaar te zijn opdat de besturen in de eerste maanden van 2004 een definitief besluit kunnen nemen. Na een positieve besluitvorming wordt de rest van 2004 benut om de nieuwe organisatie op te bouwen.

Samenvattend kan worden gesteld dat er in context van de school een aantal factoren aanwezig zijn (geweest), met name de samenstelling van de schoolbevolking en de wijk, de veranderingen binnen het team, de schoolorganisatie, de huisvesting, de bestuurlijke fusie/samenwerking en de daarmee samenhangende veranderingen in het management, die de ontwikkeling van het onderwijs op deze school beïnvloed hebben. Daarnaast vreest de school dat de bezuinigingen van de landelijke overheid op OALT/taalondersteuningsgelden in de nabije toekomst een negatieve invloed zullen hebben.

Tenslotte merkt ook de ouder uit de medezeggenschapsraad op, dat ook de medezeggenschapsraad uitermate ontevreden was over de gang van zaken op de school en verbeteringen wenste. Zo pleitte de medezeggenschapsraad, namens de ouders, voor nieuwe leermethoden (die beter aansluiten bij de Cito) en een nieuwe directeur die deze veranderingen wilde doorvoeren.

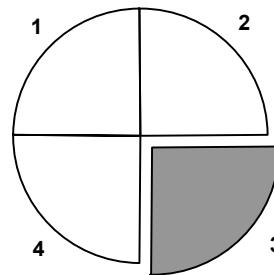
#### *Kwaliteitszorgtype*

Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt.

Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.



Type 1 = Weinig tot nauwelijks kwaliteitszorg  
 Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg  
 Type 3 = Vergevorderd in kwaliteitszorg  
 Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 3 beslaat een redelijk omvangrijk deel van de Nederlandse basisscholen, namelijk rond de 30%. Dit kwaliteitszorgtype is het tegenbeeld van type 1 omdat ze op alle deelschalen voor positiebepaling en schoolontwikkeling (Context-Input-Processen-Output) van alle vier typen relatief gezien het hoogst scoort. Daarbij springen vooral de scores op schoolontwikkeling er bij deze scholen, in positieve zin uit. Wat betreft de fase van schoolontwikkeling waarin deze scholen zich bevinden, zitten zij voor alle aspecten die van belang zijn voor kwaliteitszorg tussen de evaluatiefase en de fase van integratie in, met een lichte neiging naar de evaluatiefase. Dit type overziend is er voor deze scholen duidelijk sprake van positiebepaling en wat betreft schoolontwikkeling bevinden de scholen zich in een vergevorderd stadium van het kwaliteitszorgproces. Dit zijn dus basisscholen die we kortweg als *vergevorderd in kwaliteitszorg c.q. met veel aandacht voor kwaliteitszorg* kunnen typeren (Uit hoofdstuk 3 van 'Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantie-analyse interne en externe kwaliteitszorg' van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Inspectie van het onderwijs: Kwaliteitszorg en Opbrengsten*

De inspectie komt tot de conclusie in het PKO-rapport (2003) dat het onderwijs op de school van voldoende kwaliteit is. Op de drie onderscheiden domeinen *Kwaliteitszorg*, *Onderwijs en Leren* en *Opbrengsten* scoort de school voldoende. In vergelijking met het voorgaande schoolbezoek (IST maart 1999) heeft wat kwaliteitszorg betreft een positieve verandering plaatsgevonden. Scoorde de school toen nog onvoldoende, ten tijde van het PKO in 2003 is dat voldoende. Op school- en op bovenschools niveau zal het kwaliteitszorgsysteem de komende periode verder ontwikkeld worden. Het management zal zich buigen over de verdere ontwikkeling van beleid ten aanzien van personeel (onder andere gesprekkencycli en POP's), onderwijs (voortgaande visie-ontwikkeling en invulling van onderwijsontwikkelpunten) en financiën (vooruitlopend op de mogelijke bestuursoverdracht en de invoering van lump-sumfinanciering). Sinds 1999 is de kwaliteit van het onderwijs eveneens vooruitgegaan op onderdelen als: de eigentijdsheid en het voldoen aan de kerndoelen van het leerstofaanbod (taal met name); de doorgaande lijn; het tegengaan van verlies van onderwijstijd; het consequent hanteren van afgesproken gedragsregels; het ICT-onderwijs; het gebruik van activerende werkvormen; het onderwijzen van oplossingsstrategieën en de interactie daarover; de afstemming van het onderwijs en de ontwikkeling van een goede zorgstructuur. De invoering van de Voorschool en het brede-schoolmodel heeft er mede voor gezorgd dat de doorgaande lijn en de mogelijkheden van het zorgsysteem, waarbij het accent ligt op zorg in de groep, zijn toegenomen. Door uitbreiding van het leerlingvolgsysteem kan er nu ook een onderbouwde waardering gegeven worden voor de resultaten van de leerlingen gedurende de schoolperiode. Deze zijn evenals de eindopbrengsten voldoende. Er is een daling van het aantal leerlingen dat langer dan 8 jaar onderwijs heeft gehad te constateren.

- De inspectie concludeert dat de kwaliteit van de Kwaliteitszorg voldoende is. De beleidsvoornemens werden in 1999 onder andere geformuleerd naar aanleiding van een sterkte-zwakte-analyse met behulp van het DIS-instrument. De afgelopen jaren (1998/99, 2000/01 en 2002/03) heeft de school meegedaan met het Prima-Cohort-onderzoek en de gegevens/analyses gebruikt bij het opstellen van de huidige schoolgids 2003/04 en schoolplan 2002-2006 en het Schoolontwikkelingsplan Onderwijsachterstandenbeleid 2002-2006 (daarbij is door het School Advies Centrum (SAC) een schoolanalyse gemaakt). Bij de schoolontwikkeling is langzamerhand sprake van cyclisch beleid, waarbij kwaliteitsanalyse het vertrekpunt vormt voor planning en uitvoering en evaluatieve gegevens bijdragen aan nieuw, bijgesteld beleid (zie ook het ICT-plan, het zorgplan en het scholingsplan). Op bovenschools niveau is eenzelfde ontwikkeling zichtbaar. Het management is zich bewust dat op termijn de afhankelijkheid van externen zal moeten verminderen. Het schoolplan zou bijvoorbeeld nu al meer een samenvatting kunnen bieden van alle plannen. Momenteel wordt er voornamelijk verwezen naar alle (deel)plannen. De school heeft inzicht in de eigen uitgangssituatie, analyseert beschikbare gegevens (uit het peuter- en het leerlingvolgsysteem onder andere), maar verwerkt en gebruikt nog niet alle beschikbare gegevens (gegevens uit het voortgezet onderwijs van oud-leerlingen en uitstroomgegevens analyseren op schoolsoort/niveau bijvoorbeeld). Doelen zouden meer concreet en meetbaar geformuleerd kunnen worden, onder andere voor de opbrengsten. Hetzelfde geldt voor de doelen die in de verschillende handelingsplannen geformuleerd zijn: ze zouden meer transparant, meetbaar beschreven kunnen zijn. De plannen wat betreft kwaliteitszorg liggen er, zijn doordacht en moeten zich nu in de praktijk bewijzen. In toenemende mate vindt aansturing plaats niet alleen vanuit het management op schoolniveau maar ook op bovenschools niveau. De borging van het zorgsysteem is eveneens verbeterd, mede omdat de interne communicatie sterk verbeterd is. Er is nu sprake van een professionele schoolcultuur. Er is de afgelopen paar jaar door het team hard gewerkt aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De beleidsvoornemens van de afgelopen vier jaar zijn afgerond en/of krijgen een logisch vervolg. De afspraken en aanbevelingen uit het inspectierapport van 1999 zijn overgenomen en zijn of worden uitgevoerd. Er zijn bij dit schoolbezoek afspraken gemaakt over schoolplan en schoolgids. Er zijn in het schoolplan aanvullingen nodig wat betreft overzicht van alle ontwikkelingsplannen (de grote lijnen samengevat met een concrete uitwerking van de doelen), het onderwijskundig beleid (dans en drama, het leerstofaanbod in groep 1 en 2, de leergebiedoverstijgende kerndoelen, de multiculturele samenleving en het omgaan met meerbegaafde en NT2-leerlingen bijvoorbeeld zijn niet of onvoldoende beschreven) en de kwaliteitszorg (ook hier wordt verwezen naar de schoolgids, het zorgplan en de andere ontwikkelingsplannen zonder dat er een helder kader/overzicht geschetst wordt). In de schoolgids staat geen of onvoldoende informatie over de samenhang zorgplan school en dat van het samenwerkingsverband, maatregelen ter voorkoming en bestrijding lesuitval, het adres/telefoonnummer van de klachtencommissie, vrijstelling van onderwijs en vervangende onderwijsactiviteiten, verwijderingbeleid, verstrekken van onderwijskundige rapporten, het sponsorbeleid en de regels/afspraken bij ouderhulp. Kortom: De cyclus van kwaliteitszorg (profiel, analyse, planning, verbetering) wordt op schoolniveau voldoende aangetroffen. Op bovenschools niveau is de kwaliteitszorg in ontwikkeling. De kwaliteitsborging (vastleggen van maatregelen, afspraken en procedures) en de evaluatie van de effecten van de verbeteractiviteiten is eveneens voldoende. Het bepalen en met name helder en meetbaar formuleren van de beoogde doelen blijft aandachtspunt.

- Daarnaast concludeert de inspectie in het PKO (2003) dat de kwaliteit van Opbrengsten voldoende is. De school gebruikt de Cito-eindtoets om de opbrengsten aan het eind van de schoolloopbaan vast te stellen. De resultaten zijn de laatste jaren naar verwachting. De gemiddelde Cito-scores van de school ten opzichte van de landelijke standaardscore van 535 zijn voor 2002 en 2003 respectievelijk 523 en 532. Door het gevoerde beleid zijn er steeds minder leerlingen die onaanspreekbaar in de Nederlandse taal de school binnenkomen. Het aantal leerlingen dat veel langer dan acht jaar over het basisonderwijs doet, neemt ook af, evenals het aantal neveninstromers.

Het aantal leerlingen dat een jaar overdoet valt niet binnen de landelijke norm (2,4%), maar is veel lager dan in 1999. De kleine aantallen leerlingen spelen parten. Dit overwegende en gezien het type leerlingen lijkt het percentage zittenblijvers acceptabel. Het percentage leerlingen dat een kleuterverlenging heeft gekregen, is het afgelopen jaar ook gedaald. Weliswaar niet onder het landelijk gemiddelde (5%), maar dezelfde overwegingen als bij het zittenblijven in groep 3 en 4 gelden. Bovendien is het zorgsysteem zichtbaar verbeterd en zijn er ook criteria voor de overgang van de ene groep naar de andere afgesproken. Deze moeten nog wel vastgelegd worden. Het aantal tussentijdse verwijzingen naar het speciaal basisonderwijs ligt onder het landelijke gemiddelde. Er zijn de laatste jaren geen leerlingen verwezen. De advisering van leerlingen naar het vervolgonderwijs gebeurt zorgvuldig. De groepsleerleraar stelt een advies op en betreft daarbij de resultaten gedurende de schoolperiode, de taak- en werkhouding etc. van de leerlingen. In de regel komt het advies van de school overeen met het advies op basis van de score van de Cito-eindtoets. De inspectie doet geen uitspraak over de vraag of de leerlingen van de school naar verwachting functioneren in het voortgezet onderwijs, aangezien men niet beschikt over gegevens terzake (het aantal leerlingen dat in het derde jaar van het voortgezet onderwijs op het geadviseerde niveau functioneert).

## 2 *Visie op kwaliteitszorg*

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling, deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, de bovenschools manager, een leerkracht en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### 2.1 **Definiëring van kwaliteitszorg**

Kwaliteitszorg wordt op deze school erg divers ingevuld. De directeur definieert kwaliteitszorg met twee aspecten, die in feite ook voorwaarden zijn. Het eerste aspect is het belangrijkste en stelt centraal dat kinderen zich veilig voelen op de school. Het tweede aspect is dat de school optimaal gebruikt maakt van de middelen die nodig zijn om de kinderen op dat niveau te krijgen dat bij hen past. Dit betekent voor de directeur het sturen van de organisatie om je doel te bereiken. Benadrukt wordt dat het een ontwikkelingsproces is, waarbij je constant moet inspelen op de vraag (behoefte) van de kinderen. Flexibiliteit is hierbij noodzakelijk. Hier constateert de directeur een breekpunt, want hierbij is het team als geheel nodig. Om het team bij kwaliteitszorg te betrekken zijn er teamvergaderingen en thema-avonden. Het bovenschools management definieert kwaliteitszorg als: *‘het geheel aan maatregelen, acties en handelen om optimale*

*resultaten te behalen in onze opdracht*'. Opbrengsten en tevredenheid bij de klanten zijn hierbij onontbeerlijk. Het bovenschools management is hierin voorwaardenscheppend, stimulerend en ziet het ook als haar taak te wijzen op het belang van de samenhang. Per school moet er vervolgens een invulling gegeven worden aan allerlei ontwikkelingen, waarvan kwaliteitszorg er één is. 'De school valt wel onder één bovenschoolse paraplu, maar de invulling is per school verschillend'. Kwaliteitszorg is voor de leerkracht vooral *'kinderen verder helpen in het onderwijs, onder andere in de klas, en je uiterste best doen om het maximale uit het kind te halen'*. Daarnaast zijn er ook nog andere aspecten, maar centraal staat kinderen kwaliteit meegeven om zich verder te ontwikkelen. De ouder uit de medezeggenschapsraad is bekend met de term kwaliteitszorg en gebruikt een brede definiëring; *'het waarborgen van de methoden, hulpmiddelen, de wijze van lesgeven en de resultaten die daar uit komen'*.

Tenslotte wordt in het Onderwijskansenplan kwaliteitszorg eveneens omschreven, waarbij men zich op 'het werken aan de verbetering van de kwaliteit van de school' (Onderwijskansenplan, 2002-2006, p. 17) .

## **2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg**

### **2.2.1 Totstandkoming**

In feite is een ingrijpende personeelsswisseling aangegrepen om gezamenlijk een nieuwe visie vorm te geven. De visie is vastgelegd in een aantal beleidsdocumenten, die onderschreven worden door zowel het bovenschools management (gemandateerd door het gemeentebestuur), de directie als het personeel, zo vermeld het onderwijskansenplan 2002-2006 (OKP). Omdat de school sinds 2002 onderwijskansenschool is, is externe ondersteuning in de hand genomen. In deze ondersteuning is ook het OKP 2002-2006 opgezet. In het OKP komen de volgende onderwerpen aan bod: beleid en visie, onderwijsleerproces, leerlingenzorg, ICT en verder ook de kwaliteitszorg. Het eigen schoolplan van de onderzochte school is opgezet door de directeur, het adviescentrum en deels door het bovenschools management. Het bovenschools management geeft aan dat haar rol bij het ontwikkelen van kwaliteitszorgbeleid bepaald groot is geweest. Het kwaliteitszorgbeleid is in de praktijk opgezet als onderdeel van het proces van omzetting van de school naar een onderwijskansenschool. In een jaarlijkse evaluatie wordt het schoolplan telkens aangepast. Het schoolplan dient als uitgangspunt voor de planning per schooljaar en als verantwoordingsdocument naar het bestuur, de bovenschoolse directeur en de landelijke overheid.

De visie op kwaliteitszorg staat niet expliciet omschreven in het schoolplan of de schoolgids. Het schoolplan gaat wel in op andere belangrijk geachte visies, zoals de levensbeschouwelijke, pedagogische, onderwijskundige visie, en tenslotte een visie op de maatschappelijke omgeving. Centraal in de schoolspecifieke visie staat: *'kinderen van verschillende nationaliteiten gaan leuk en prettig met elkaar om en helpen elkaar als dat kan en nodig is. Elk kind moet zich prettig en veilig voelen in de school ongeacht zijn of haar achtergrond'* (Schoolplan 2002-2006, p. 6). Op deze school en in de visietoelichting wordt een zwaar accent gelegd op de Nederlandse taal en lezen. De school gebruikt verder een aantal uitgangspunten die de hoofdlijnen van het schoolbeleid weergeven. Deze uitgangspunten vormen in feite de visie van de school, die is uitgewerkt in herkenbare beleidsdocumenten (schoolplan, schoolgids, onderwijskansenplan). Ook beschikt de school over een cultuureducatieplan voor 2004-2007, waarbij volgens een driejarige cyclus extra aandacht wordt geschonken aan diverse cultuuraspecten.

In een hoofdstuk van het schoolplan 2002-2006 wordt overigens aandacht besteed aan ‘beleid in verband met zelfevaluatie en kwaliteitsbevordering’ (p. 11). Hierin komt de interne sterkte/zwakte analyse aan bod met als doel kwaliteitshandhaving en/of verbetering. Ook worden beleidsvoornemens vermeld, die, zoals geformuleerd in het onderwijskansenbeleid, het inspectierapport en de teamcursus Klassenmanagement, een positieve wending aan de school moeten geven. In de schoolgids wordt vermeld dat de samenwerking op stichtingsniveau een meer belangrijke rol zal gaan spelen in beleidsvoornemens. Leerkrachten zijn niet betrokken bij de totstandkoming van de het schoolplan en in teamvergaderingen wordt dit ook niet besproken, maar de leerkracht is wel bekend met het feit dat het schoolplan inhoudelijk aandacht besteed aan kwaliteitszorg. De leerkracht richt zich hierbij voornamelijk op de kwaliteitszorg op klas- en kindniveau en op leerlingenzorg en begeleiding. De ouder uit de medezeggenschapsraad is bekend met de inhoud van het schoolplan, na totstandkoming van het schoolplan dient dit ter goedkeuring te worden ondertekend.

### **2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid**

#### *Continue schoolontwikkeling met groei naar positiebepaling*

Terzake positiebepaling, vermeldt de directeur dat de school weet waar ze staat, omdat de positie in feite wordt bepaald door het inspectietoezicht. De directeur meent dat de positie niet primair is, want het gaat om de kwaliteit en de lat die steeds hoger wordt gelegd. (Een vergelijking wordt gemaakt met een trein, die continue doorrijdt, maar wel af en toe stopt bij een station.) De directeur plaatst de school dan ook in ‘*een proces van constante ontwikkeling in de tijd*’. De typering van de school legt meer een nadruk om schoolontwikkeling dan op positiebepaling. Het bovenschools management geeft aan dat de school zich bezig houdt met positiebepaling. Haar taak bestaat er in om scholen aan te zetten tot ontwikkeling, het voeding geven aan deze processen en wijzen op de samenhang tussen actoren, processen en ontwikkelingen.

Ook is sprake van overeenstemming over het gevoerde kwaliteitszorgbeleid op deze school, voor wat betreft het einddoel. Er is een grote mate van inspraak en de directeur geeft aan dat als er geen overeenstemming is, dat een teken is dat hetgeen men wenst te veranderen geen zin heeft. Hierbij voegt de directeur de opmerking toe dat het beginproces moeilijk kan zijn, maar met het stellen van prioriteiten en met motivatie, krijg je iedereen mee naar het einddoel.

De directeur, het bovenschools management en de leerkracht stemmen overeen in de opvatting dat het onder maat presteren van leerlingen onacceptabel is. De directeur geeft hierbij als toelichting dat het onacceptabel is als je zeker weet dat leerlingen beter kunnen. Echter, de ‘maten’ lopen heel erg uiteen, waarbij moet worden uitgegaan van de individuele vraag van het kind op onderwijsgebied. ‘*Sec bekeken, moet je als school alles uit de kast halen om het niveau op te vijzelen*’. Ook de leerkracht is van mening dat je als school je uiterste best moet doen, om het maximale uit het kind te halen en het kind te stimuleren. De leerkracht benadrukt dat het kind en zijn eigen doelen (mogelijkheden) de maat moeten zijn en niet de doelen van de school. Ook zijn beide betrokkenen het eens over de aanwezige collegiale cultuur ten aanzien van kwaliteitszorg. Volgens de leerkracht kun je altijd bij collega’s terecht voor advies. Het bovenschools management is het hier niet geheel mee eens.

#### *Duidelijke overeenstemming met de inspectie*

Zowel de directeur, het bovenschools management, als de leerkrachten sluiten aan bij de kwaliteitsbepaling en kwaliteitszorgbepaling zoals gehanteerd door de inspectie. De inspectie kijkt naar alle facetten, die inherent zijn aan elkaar, die op een school aan de orde komen. Verdere opmerkingen worden hierover niet geplaatst.

#### *Klassenmanagement als planmatige cyclus*

De directeur en het bovenschools management zijn niet bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus), maar geven wel aan dat er wel een vergelijkbare procedure of een methodiek is die de school of leerkracht in de praktijk gebruikt. Na een aantal jaren gebruik van een methode wordt gekeken naar veranderingen en eventuele aanpassingen die nodig kunnen zijn. Dit wordt niet specifiek een cyclus genoemd. Wel wordt gebruik gemaakt van klassenmanagement en dit komt steeds terug, ofwel dit wordt geëvalueerd in beoordelingsgesprekken, in een cyclus van drie gesprekken. Dit wordt straks gebruikt als een soort van cyclus. Dergelijke zaken worden in het directieplatform (overleg openbare scholen in de gemeente) besproken en besloten.

### **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

#### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorgbeleid in de praktijk**

De totstandkoming van het kwaliteitsbeleid heeft op directie- en bovenschools niveau plaatsgevonden. Het bovenschools management geeft aan nauw betrokken te zijn geweest bij de omslag van de school als onderwijskansenschool. Kwaliteitszorg was hierbij een belangrijk aspect. Het traject bestond uit het opstellen van een kwaliteitsplan in overleg met de school, het uitwerken daarvan in een plan van aanpak, het beoordelen ervan en het in werking stellen. De extra formatie, die beschikbaar kwam, is ingezet in het primaire proces.

In het onderwijskansenplan voor 2002-2006 (p. 17) is daarbij een typering gegeven van kwaliteitszorg. Het inspectietoezicht (IST van '99) is een belangrijke impuls om bewust te werken aan de verbetering van de kwaliteit van de school. Geconcludeerd wordt dat *'in de school een aantal elementen van kwaliteitsbewaking aanwezig zijn, echter dat nog geen sprake is van een samenhangend systeem van kwaliteitszorg'*. Dit oordeel wordt gezien als een oriëntatiepunt van de school. Het onderwijskansenplan vermeldt tevens aandachtspunten die uit een sterktezwakte-analyse van de onderzochte school zijn gekomen. Deze zijn: verbetering van het klassenmanagement door scholing, verbetering van het onderwijsaanbod, verhoging van de effectieve leertijd, verbetering van de didactische bekwaamheid, en tenslotte verbetering van het pedagogisch klimaat.

#### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

Het schoolplan 2002-2006 bestaat in feite uit een meerjarenplan, per jaar zijn de lijnen inhoudelijk uitgezet. In feite komt hierin het kwaliteitsbeleid terug. Per onderwerp is sprake van een protocol of ordening van de onderwijsinhoud opgezet in domeinen, subdomeinen, een rooster en methoden en materialen. Ook afspraken met het managementteam (MT) in het directieoverleg worden in het schoolplan vastgelegd en gerapporteerd. De directeur is volledig vrijgesteld van andere taken, is eindverantwoordelijk en coördineert de kwaliteitszorg in de dagelijkse praktijk. De directeur

benadrukt wel bewust ‘feeling’ te houden met de klassen. Naast aandacht voor de organisatiestructurele taken is de directeur ten aanzien van functioneren van het personeel meer pedagogisch-didactisch en onderwijsinhoudelijk betrokken. Ook de rol van leerkrachten wordt benadrukt. In het proces van totstandkoming van kwaliteitszorg is het team van belang en is het team bereid te investeren in uitbreiding van functionaliteiten, door na- en bijscholing. Zo zijn alle teamleden tijdens een proces van een jaar ook betrokken bij de keuze van een nieuwe leesmethode en rekenmethode. Voor de directeur is het contact met de ouders en de aandacht voor taalondersteuning ook erg belangrijk. De medezeggenschapsraad is een weerspiegeling van de multiculturele school, de leden hebben verschillende culturele achtergronden en in feite heet dit orgaan een mediërende werking tussen ouders en school. De medezeggenschapsraad is actief betrokken bij de schoolzaken via advies- en beslissingsrecht. ‘In feite’, zo zegt de ouder uit de medezeggenschapsraad, ‘gebeurt er niks zonder instemming van de medezeggenschapsraad’. De medezeggenschapsraad is voorheen actief betrokken geweest bij de aanzet voor een nieuwe methode en is hierbij uitvoerig ingelicht over de keuze van de methode. Daarnaast heeft de medezeggenschapsraad ook invloed op het functioneren van leerkrachten, maar niet bij sollicitatiegesprekken (dit wordt gemeentelijk geregeld in een mobiliteitsbeleid).

Andere betrokkenen bij kwaliteitszorg zijn het externe adviescentrum, de IB-ers, het WSNS-overleg, de gemeente (deze is verantwoordelijk voor gebouw en huisvesting) en een OALT-leerkracht (voorheen was dit een logopediste). Deze OALT-leerkracht is onmisbaar voor de school, aldus de directeur, en vormt een schakel tussen de ouders en het schoolpersoneel. Omdat de school een onderwijskansenschool is, is ook de inspectie intensief (jaarlijks) betrokken. De externe begeleiding is gebaseerd op een scan van de school door de onderwijsbegeleidingsdienst. Hierop is een begeleidingstraject uitgezet, dat vier jaar duurt. De school is daarin nu anderhalf jaar gevorderd.

### **3.3 Kenmerken in de praktijk**

Een ouder-enquête en het inspectietoezicht worden door de directeur beschouwd als vormen van zelfevaluatie. Sinds het inspectietoezicht van '99 heeft de school veel kunnen realiseren door extra financiële steun en door de aanschaf van nieuwe onderwijsmethoden en materialen. Nadrukkelijk wordt vermeld dat dit proces in samenspraak en in overleg heeft plaatsgevonden met alle betrokkenen. Op diverse manieren wordt lokale steun gebruikt. Ter illustratie wordt aangegeven dat een computernetwerk is gerealiseerd met lokale financiële steun. De ouder-enquête had als doel meningen en nieuwe ideeën van de ouders te horen. Ook in de dagelijkse communicatie op het schoolplein en via het '10-minuten-gesprek' worden de opvattingen van de ouders meegenomen. Voorheen was de opkomst bij deze gesprekken laag, maar nu komt 99% van de ouders, zo meldt de directeur. Hierbij wordt vooral de invloed van de OALT-leerkracht genoemd, die goede contacten heeft met de ouders. Daarnaast worden de ouders geïnformeerd over schoolzaken via ouderavonden en de opbrengsten worden vermeld in de schoolgids en op een prikbord in de school.

Kwaliteitsbeleid komt structureel, wanneer nodig, aan bod tijdens de tweewekelijkse teamvergaderingen. Daarnaast zijn er drie keer per jaar studiemiddagen van het adviescentrum. Vaste punten tijdens de teamvergaderingen zijn: leerlingenzorg, ICT en cultuureducatie. Bovenschools is kwaliteitszorg een structureel agendapunt in het directieoverleg. Het bovenschools management volgt het proces via overleg en rapportage. Ze ziet haar rol als stimulerend en volgend.

Wat betreft de invloed van kwaliteitszorg in de dagelijkse gang van zaken op school en in de klas, hebben zich sinds het inspectietoezicht met de start van het ontwikkelingsproces vele veranderingen voorgedaan. Zo is op het gebied van onderwijsleerprocessen gekozen voor de methoden 'zwaluw-lezen' (kinderen werken in duo's samen en maken oefeningen) en 'woordenschat'. Ook onder leiding van het externe adviesbureau wordt de taalontwikkeling van leerlingen expliciet opgepakt voor het komende schooljaar.

Wat betreft de leerlingenzorg hebben eveneens belangrijke veranderingen plaatsgevonden. Sinds het inspectietoezicht (1999) heeft op de school de nadruk eerst gelegen op de uitval van leerlingen. Er zijn een nieuwe opzet en meer faciliteiten gekomen voor de IB-er (meer formatie) en gaande het proces is er een extra IB-er bijgekomen voor de onderbouw. Beide IB-ers hebben overigens ook les- en RT-taken, nemen deel aan het gemeentelijk WSNS-overleg en volgen nascholing (bijvoorbeeld dyslexie-cursus). Essentieel voor de onderzochte school is ook de permanente taalondersteuning via de OALT-leerkracht. Deze Turkse leerkracht geeft taalondersteuning (RT) voor groep 1 t/m 4, geeft tutoring in de Voorschool, is betrokken bij ICT, en geeft een oudercursus computeren via het ROC. Mede door de inzet van de OALT-leerkracht kan de IB-er meer alert zijn op risicoleerlingen.

Ten aanzien van overige personeelszaken is er een budget voor nascholing. Teamleden kunnen intekenen voor cursussen, er zijn speciale onderbouwdagen en er is een teamcursus van het adviescentrum (SAC). Andere scholingsactiviteiten zijn het lezen van relevante lectuur om 'up-to-date' te blijven. Omdat de nadruk op deze school ligt op de taalontwikkeling, verdiepen leerkrachten zich in de (nieuw) taalmethode die op school wordt gehanteerd en worden de leerkrachten geschoold voor meer specifieke inzet op taalontwikkeling. De directeur beoordeelt het personeel op persoonlijke vaardigheden en het gebruik van methoden en materialen. Een volgende stap, zo meldt de directeur, is collegiale consultatie in een open structuur, waarbij leren van elkaar meer centraal komt te staan. Het bovenschools management speelt op schoolniveau geen rol bij deze processen, behalve dan op het gebied van personeelsbeleid.

## **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

Ten aanzien van de invloed van contextfactoren, worden het aantal scholen en de schoolgrootte als neutrale factoren aangemerkt. De diversiteit van de leerlingenpopulatie en achterstandsleerlingen worden eveneens positief beoordeeld. Diversiteit van leerlingen dwingt tot verruiming van je blik, zo meent de directeur. De rol van de gemeente, het leerkrachttekort en de denominatie van de school zijn negatieve factoren, volgens de directeur. Dit wordt beaamd door het bovenschools management. De politieke verhoudingen in de gemeente worden als belemmerend ervaren, daarom is gekomen tot een nieuwe stichtingsvorm als bevoegd gezag van de openbare scholen. De rol van de gemeente wordt nadrukkelijk als 'negatief' ervaren omdat de school slechte ervaringen zegt te hebben met de plaatselijke politiek en de politieke besluitvorming. Het dorp staat bekend als behoudend en de gemeenteraad is christelijk. In politieke beslissingen komt het christelijk bijzondere onderwijs voorop te staan in vergelijking tot het openbaar onderwijs. Deze ervaringen met politieke verhoudingen gelden ook voor andere dorpen. Het bijzonder christelijke onderwijs groeit in de gemeente en het openbaar onderwijs loopt terug. Het feit dat er een 100% allochtone school in de gemeente staat, is een teken van de slechte integratie en verhoudingen in het dorp, aldus de directeur.



Het team van leerkrachten heeft contact met het bovenschools management ten aanzien van personele zaken. De bovenschools manager wordt verder nauwelijks gezien. De leerkracht denkt wel dat de directeur op bovenschools niveau meer contact heeft met de bovenschoolse directeur over kwaliteitszorg, maar deze heeft geen sturende rol in de kwaliteitszorg van de eigen school, sturing ligt voornamelijk op schoolniveau. Het bovenschools management is sturend betreffende eenheid in instrumentering van kwaliteitszorg. Dit is voor leerlingen die binnen de Stichting van school veranderen en de bevordering van mobiliteit van leerkrachten tussen de scholen, zo stelt de bovenschools manager.

#### **4.2 Rol van de Inspectie**

Zowel de leerkrachten, de directeur als het bovenschools management zijn overwegend positief over het inspectietoezicht. Het inspectietoezicht is eerlijk, stimulerend en wordt niet als remmend ervaren. Er is wel een klein verschil tussen de twee geledingen ten aanzien van de verbeteringen op de school. Het team meent dat deze voornamelijk zijn aangezwengeld door de school zelf, terwijl de directeur de nadruk meer legt op de stimulans van het inspectietoezicht. Er is wel overeenstemming bij alle geledingen over de ruimte en keuzes die het inspectietoezicht laat voor de school zelf en het nut van het openbaar en op internet publiceren van inspectierapporten. Hierover zijn zowel de leerkrachten als de directeur positief.

De ouder is bekend met het inspectietoezicht en in de medezeggenschapsraad wordt het laatste rapport van de inspectie aangehaald en besproken. *‘De inspectie heeft zelfs een felicitatiebrief gestuurd vanwege de buitengewone resultaten van de school, dit wordt zeer gewaardeerd door de medezeggenschapsraad’*. De ouder vindt het inspectietoezicht redelijk stimulerend, zeker als de school slechte resultaten heeft geboekt. De kanttekening wordt geplaatst dat het onderzoek van de inspectie een momentopname is en de rapportage is altijd achteraf. Daarnaast meent de ouder dat de school verantwoordelijk blijft en hierin niet wordt aangetast door het inspectietoezicht en dat het openbaar publiceren van inspectierapporten een goede zaak is.

### **5 Instrumentering / ondersteuning**

#### **5.1 Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst**

De onderzochte school gebruikt diverse instrumenten om de opbrengsten te meten. Zo wordt van een extern bureau een instrument gebruikt voor reken- en taalonderwijs. De rapportage hiervan omvat ook een benchmarking (ITS). In de groepen worden methode- en niet-methode gebonden toetsen afgenomen met het Cito-arsenaal. Dit maakt onderdeel uit van de kwaliteitscontrole op de school. Personeelsleden worden gepeild aan de hand van functioneringsgesprekken en POP-gesprekken en groepen worden bezocht en besproken. Ook staat in het onderwijskansenplan vermeldt dat op basis van de DIS een sterkte/zwakte analyse is gemaakt. De leerkracht is niet bekend met gebruik van een kwaliteitszorginstrument, maar beschouwt het inspectierapport, waar dergelijke zaken in aan bod komen, als een belangrijk instrument. Ook de algemene vragenlijst voor de ouders wordt beschouwd als een instrument voor zelfevaluatie. De ouder is niet bekend met een enquête voor tevredenheid, maar neemt dit idee mee naar de medezeggenschapsraad. De directeur geeft aan dat het mogelijk is dat in de toekomst een ander instrument voor zelfevaluatie wordt gekozen.

## 5.2 Ondersteuning nu en voor de toekomst

Er zijn diverse vormen van ondersteuning waar de school gebruik van maakt, zeker ook omdat de school onderwijskansenschool is. Hierbij is de ondersteuning van het adviescentrum belangrijk (in beleidsmatige zin, maar ook bij taalontwikkeling en niveaulezen). Vanuit WSNS-verband zijn er cursussen voor de IB-ers. Ook is er een WSNS-meldpunt, met als functie de verwijzingscommissies voor het speciaal onderwijs. Ook zijn er contacten met het Cito en uitgevers (zoals Heutink). Vanuit de schoolbegeleidingsdienst is er jaarlijkse consultatie voor risicoleerlingen. Hierbij wordt de school geadviseerd en ondersteund. Ook wordt de begeleidingsdienst ingezet bij ICT en incidenteel bij andere zaken (daar waar nodig). Ten aanzien van de risicoleerlingen is er ook ondersteuning vanuit de Sociaal Pedagogische Dienst (SPD). In gemeentelijk verband wordt op bovenschools niveau incidenteel ondersteuning geboden. De ondersteuning van de OALT-leerkracht is al aan bod gekomen, deze wordt deels gefinancierd door de school en deels door overheids subsidie.

Alle ondersteuning wordt als positief ervaren. De meest essentiële ondersteuning voor deze school is de ondersteuning en stuwkracht van de OALT-leerkracht, die lesgeeft in de Turkse taal. De ondersteuning in de toekomst zal eerder minder dan meer worden, vermeldt de directeur. Veel ondersteuning is afhankelijk van gemeentelijke, landelijke en lokale financiering en is afhankelijk van de politieke situatie van de Nederlandse overheid. Wel wordt de weg naar sponsoring gezien en hierin wordt de school steeds creatiever. Collega-scholen hebben meer mogelijkheden, zegt de ouder, omdat ouders van andere scholen hoger opgeleid zijn en meer zakelijke relaties hebben.

## 6 *Tips, stimulerende en belemmerende factoren*

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geledingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

Een *eerste stimulerende factor* die voor de directeur voorop staat is een eigen Voorschool met een bijbehorend onderwijssysteem (bijvoorbeeld Piramide). Dat is voor deze school met deze leerlingenpopulatie een uitkomst. Een tweede *essentiële factor* is de Brede School. De school beschikt over kinderopvang na schooltijd met educatieve en creatieve activiteiten. Daarnaast gebruikt de school een computernetwerk van het wijkcentrum. Hiermee krijgen zowel ouders als kinderen cursussen en ondersteuning aangeboden. Voor de ouders uit de wijk gaat het om ROC cursussen (bijvoorbeeld computercursus gericht op moeders die niet kunnen lezen en waar de OALT-leerkracht ook op is ingezet). Deze constructie werkt uitstekend, aldus de directeur. Het feit dat de Voorschool er is, betekent ook dat de kleutergroepen nu normaal de eerste twee jaar doorlopen en allemaal doorstromen naar de eigen basisschool. Een *derde belangrijke factor* hebben van een sterk team. Het team moet ‘feeling’ hebben, flexibel en dynamisch zijn en bereid zijn om te investeren. *Belemmerend* hierbij is wel, aldus de directeur, dat de oudere garde van leerkrachten moeite kan hebben met deze instelling en met deze niet gemakkelijke leerlingenpopulatie. Niet iedereen is geschikt voor dit werk en als leerkracht moet je ook kunnen werken met kinderen die hier niet op hun plek zitten. Belangrijke *vierde factor* volgens de directeur, zijn de ouders. Zonder ouders kan je niks doen. Als *belemmerende factor* noemt de

directeur het financiële aspect. Met voldoende geld kun je voldoende personeel en specifiek personeel inzetten en specifieke noodzakelijke middelen aanschaffen.

Het bovenschools management wijst op 'eerlijkheid en openheid' als belangrijk cultureel element. De goede kwaliteiten komen naar voren, als ook de minder goede. Deze laatste bieden goede aanknopingspunten voor onderwijsverbeteringen.

Wat een *primaire succesfactor* is volgens de leerkracht is een veilige leeromgeving voor de kinderen. Dit houdt in, een leuke sfeer en enthousiasme van alle betrokkenen. Ook ziet de leerkracht de cultuuromslag van de ouders als een belangrijke succesfactor. Vroeger kwamen de ouders nauwelijks op school, en nu is de relatie en de communicatie enorm verbeterd. Er is geen sprake van een kloof tussen leerkrachten en ouders. Ook merkt de leerkracht een verschil in generaties. Ouders realiseren zich nu beter dat betrokkenheid belangrijk is. Ook zijn belangrijke *stimulerende factoren*. En ten opzichte van collega's, moet iedereen gewoon eerlijk zijn naar elkaar toe. '*Je bent een team en moet het met elkaar doen, dus als er iets is, moet dat gezegd kunnen worden*'. Een duidelijk *belemmerende factor* is het oude gebouw, aldus de leerkracht. Er is veel oud materiaal en er is weinig schoonmaaktijd beschikbaar. De school biedt in dat opzicht een ongezonde leefomgeving (stoffig).

Door de ouder uit de medezeggenschapsraad is ondervonden dat de betrokkenheid van de ouders bij de school een *succesfactor* is. Het gaat hierbij om ouderbetrokkenheid in de medezeggenschapsraad of bij ouderavond en bij het 'reilen en zeilen' in het algemeen, bij de controle van de school en bij de voortgang van hun kinderen is heel belangrijk. Ouders komen nu de klas in, wat de leerkracht ook het besef geeft dat ze op de vingers worden gekeken en dat zij als leerkracht onderdeel zijn van de 'machinerie' om een goed product af te leveren. Ook is het de medezeggenschapsraad duidelijk geworden dat ouders actief moeten blijven deelnemen en betrokkenheid moeten tonen, bijvoorbeeld als voorlees-ouder. Daarnaast is het belangrijk om er voor te waken dat er binnen de schoolcultuur geen groepjes ontstaan in het team van leerkrachten, zo zegt de ouder. De ervaring heeft geleerd dat leerkrachten op één lijn moeten staan. Daarnaast is de aanstelling van de huidige directeur een *succesfactor* geweest. Resultaten waren niet bereikt zonder zijn inzet. Ook de keuze voor de nieuwe directeur wordt gesteund door de medezeggenschapsraad. Een *belemmerende factor* die door de ouder wordt ervaren is de starheid van het bovenschools management (de gemeente). Op bovenschools niveau wordt geen medewerking ervaren en knopen worden niet doorgehakt.

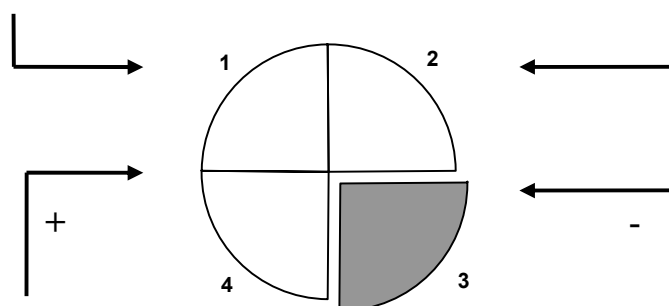
## Model kwaliteitszorg school 5

### Visie en totstandkoming

- Multiculturele openbare school met accent op Nederlandse taal
- Onderwijskansenbeleid (OK) 2002-2006
- Gedwongen personeelwisselingen en Inspectie-IST '99 bewustwordingsimpuls voor verbetering, met extern bureau
- Kwaliteitszorg: het werken aan de verbetering van de kwaliteit van de school
- Sterke betrokkenheid BM bij kwaliteitsbeleid en omslag Onderwijskansenschool
- Opzet kwaliteitsbeleid onderdeel OK proces met alle betrokkenen
- BM volgt proces via overleg, rapportage
- Directeur coördineert en is eindverantwoordelijk
- Nadruk rol team: investeren in functie, scholing
- Actieve rol MR, advies/beslissingsrecht

### Karakteristieken in de praktijk

- School gestart met constant ontwikkelingsproces, toepassing praktijk
- Positiebepaling in inspectietoezicht
- Consensus tussen betrokkenen voorwaardelijk (+)
- Ondersteunende collegiale cultuur (+)
- Klassenmanagement in evaluatiecyclus
- Inspectietoezicht (+)
- Instrumenten: inspectierapport, Cito-arsenaal, begeleiding adviescentrum, reguliere teamvergaderingen, studiemiddagen, ouderenquête, financiële steun middelen, methoden, dagelijkse communicatie betrokkenen, collegiale en klassenconsultatie
- Professionalisering: cursussen (taal), literatuur, functioneringsgesprekken, POP
- Diverse ondersteuning (+): adviesbureau, WSNS-cursussen IB, OBD, SPD, OALT-leerkracht



### Bevorderende factoren

- Directeurenwisseling en personeelsmutaties
- Eigen Voorschool met onderwijssysteem
- Brede School-constructie (ROC, kinderopvang e.d.)
- Bestuurlijke verzelfstandiging in stichtingsvorm
- Inzet OALT-leerkracht
- Sterk, flexibel, dynamisch, investerend team
- Op één lijn staan
- Eerlijkheid en openheid in team
- Actief betrokken ouders
- Omslag in communicatie en betrokkenheid ouders-team
- Aanwezigheid achterstandsleerlingen
- Diversiteit leerlingenpopulatie
- Uitkomsten van evaluatie, als aanknopingspunten voor verbetering
- Veilige leeromgeving voor de kinderen
- Sfeer en enthousiasme van alle betrokkenen
- Gezelligheid in de klas, rust en huisvesting

### Belemmerende factoren

- Leeftijd, gebrek dynamiek van leerkrachten en moeite in omgang met leerlingen
- Financiën
- Huisvesting, ongezonde leefomgeving
- Starheid van het bestuur (de gemeente)
- Politieke verhoudingen in de gemeente
- Leerkrachttekort
- Denominatie

## *Verslag School 3*

### *1 Schoolcontext*

De school is een openbare dorpsschool met combinatieklassen (4 x 2 groepencombinaties van ca. 25 leerlingen) en bevindt zich in een dorp met ongeveer 1400 inwoners van allerlei signatuur. De school telt ongeveer 100 leerlingen en 8 leerkrachten. De meeste leerlingen kennen een gewicht van 1.00 en de ouders hebben relatief hoge opleidingen en beroepen. Daarnaast zijn er een aantal 1.25 leerlingen (kinderen van laag opgeleide autochtone ouders). Allochtone leerlingen kent de school nauwelijks.

Vier gemeenten in de regio zijn enkele jaren geleden een samenwerkingsverband aangegaan. Het bestuur wordt gevormd door de vier wethouders van onderwijs van de betrokken gemeenten. In dit Samenwerkingsverband Openbaar onderwijs in een regio in de noordelijke provincie zijn 21 scholen ondergebracht, waar deze school deel van uitmaakt. De dagelijkse leiding van het samenwerkingsverband ligt in handen van een algemeen directeur ad interim en hij wordt ondersteund door een regionaal onderwijsbureau (ROB). De directeuren worden vertegenwoordigd door een regionale coördinerend directeur per gemeente die gezamenlijk in een projectgroep zitting hebben. Momenteel laat de organisatie een onderzoek uitvoeren naar mogelijkheden tot een bestuurlijke overgang naar een stichtingsvorm. De directeur ofwel locatieleider heeft een ambulante functie, met naast directietaken ook lestaken.

#### *Situatieschets<sup>6</sup>*

De inspectie van het onderwijs schetst de uitgangssituatie van de school naar aanleiding van het inspectiebezoek in 2004 (Jaarlijks Onderzoek). Hierbij wordt allereerst vermeldt dat de school op teldatum 1 oktober 2003 over 96 leerlingen beschikt, waarvan 24 leerlingen met een gewicht hoger dan 1.00 (25% van de leerlingenpopulatie op de school). Echter, door nieuwbouw in het dorp is de leerlingenpopulatie gewijzigd. Er zijn meer 1.00 leerlingen ingestroomd. De school komt niet in aanmerking voor het Gemeentelijk Achterstanden Beleid (GOA). De school beschikt over een stabiel team. De meeste personeelsleden zijn reeds een ruim aantal jaren aan de school verbonden. Enkele leraren hebben dit schooljaar ervoor gekozen aan een andere groep les te geven. De groepswisselingen hebben positief uitgedaald. De school heeft te kampen met ziekte van drie leraren. Hoewel zij (gedeeltelijk) weer aanwezig zijn en/of vervangen worden baart dit aspect de school zorgen. Het gaat ten koste van de taakverdeling en taakverlichting binnen het team. De school kaart dit probleem aan bij het regionaal bureau onderwijs (ROB). De school geeft aan dat de verwachtingen ten aanzien van ondersteuning door het bovenschools management niet zijn uitgekomen. Er is weliswaar sprake van een goed contact, maar de school mist - behalve ten aanzien van het opstellen van het schoolplan - concrete ondersteuning. Er zijn veel ideeën, maar er komt weinig van de grond. De school heeft goede contacten met de school voor bijzonder onderwijs. Op termijn wil de gemeente brede scholen bouwen in het dorp. Als het zover komt zal er sprake zijn van nieuwbouw voor de school.

In het schooljaar 2003-2004 is een bovenschools projectteam kwaliteitsinstrumenten van start gegaan, geïnitieerd vanuit het bestuur van het samenwerkingsverband, waar deze school onder valt. Het projectteam heeft als doel de bestaande kwaliteitszorginstrumenten voor primair onderwijs op de Nederlandse markt te inventariseren en een selectie aan te brengen in het aanbod.

---

<sup>6</sup> Informatie deels afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek waarbij de inspectie de school midden 2004 bezocht.

Voor de inventarisatie is gebruik gemaakt van een brochure met beoordelingen van kwaliteitszorginstrumenten van Q\*Primair ([www.qprimair.nl](http://www.qprimair.nl)). Op basis hiervan heeft de projectgroep een notitie uitgebracht met een selectie van zes instrumenten, die worden toegelicht en benoemd als geschikte instrumenten. Vervolgens is een selectie aangebracht in deze zes instrumenten en is de groep gekomen tot een keuze van drie instrumenten, namelijk de Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO), de KwaliteitsMeter Primair Onderwijs (KMPO) en de Kwaliteitszorg INTegraal Onderwijs Organisatie (KWINTOO). Bij de start van schooljaar 2005-2006 dienen de scholen een keuze te maken voor een kwaliteitsinstrument en dit als onderdeel van haar kwaliteitszorg te hanteren<sup>7</sup>. Daarnaast is op bovenschools niveau in het samenwerkingsverband een scholingstraject met de regionale onderwijsbegeleidingsdienst van start gegaan voor het integraal personeels- beleid, waar deze school in het schooljaar 2004/2005 instapt. Het betreft de Pilot Intervisietraining in het kader van Integraal Personeelsbeleid (IPB). Deze school participeert niet in de Pilot, maar zal in de eerste 'tranche' in schooljaar 2004-2005 uitvoering geven aan de intervisietrainingen. Centraal in de training staat het werken aan competenties en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) volgens een intervisiemethodiek<sup>8</sup>.

#### *Kwaliteitszorgtype*

Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt.

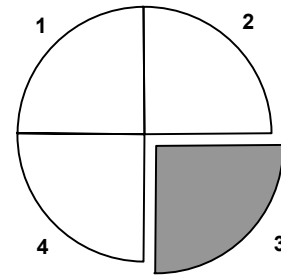
Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

---

<sup>7</sup> Informatie afkomstig uit de samengestelde notitie 'Kwaliteitsinstrumenten en kwaliteitsbeleid'

<sup>8</sup> Informatie afkomstig uit de 'Rapportage Eerste jaar Intervisietrainingen Pilots in het kader van IPB'

Type 1 = Weinig tot nauwelijks kwaliteitszorg  
 Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg  
 Type 3 = Vergevorderd in kwaliteitszorg  
 Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 3 beslaat een redelijk omvangrijk deel van de Nederlandse basisscholen, namelijk rond de 30%. Dit kwaliteitszorgtype is het tegenbeeld van type 1 omdat ze op alle deelschalen voor positiebepaling en schoolontwikkeling (Context-Input-Processen-Output) van alle vier typen relatief gezien het hoogst scoort. Daarbij springen vooral de scores op schoolontwikkeling er bij deze scholen er extra, in positieve zin, uit. Wat betreft de fase van schoolontwikkeling waarin deze scholen zich bevinden, zitten zij voor alle aspecten die van belang zijn voor kwaliteitszorg tussen de evaluatiefase en de fase van integratie in, met een lichte neiging naar de evaluatiefase. Dit type overziend is er voor deze scholen duidelijk sprake van positiebepaling en wat betreft schoolontwikkeling bevinden de scholen zich in een vergevorderd stadium van het kwaliteitszorgproces. Dit zijn dus basisscholen die we kortweg als *vergevorderd in kwaliteitszorg c.q. met veel aandacht voor kwaliteitszorg* kunnen typeren (Uit hoofdstuk 3 van 'Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg' van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>9</sup>: Kwaliteitszorg en Opbrengsten*

- Tijdens het Jaarlijks Onderzoek (JO) van de inspectie in 2003 werd geconstateerd dat de school nog in onvoldoende mate gericht aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs werkte. De planning, evaluatie en borging van verbeteringen moesten meer systematisch worden uitgevoerd en vastgelegd. De resultaten aan het einde van de basisschoolperiode lagen op of rond het niveau dat verwacht mag worden op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie van de school. Het gemiddelde prestatieniveau lag echter dicht bij de ondergrens die de inspectie hanteert.
- Ook bij het inspectiebezoek van 2004 (JO) concludeert de inspectie dat de school het de kwaliteitszorg nog niet in voldoende mate heeft ontwikkeld. Sinds het vorige inspectiebezoek in 2003 heeft de school wel een sterktezwakte-analyse uitgevoerd en de verbeteronderwerpen in een ontwikkelingsplan voor de periode 2003-2007 uitgezet. Daarnaast heeft de school door middel van planningsdocumenten deze verbeteronderwerpen per schooljaar verder geconcretiseerd met uitgeschreven activiteiten en doelstellingen. Een aantal aspecten zijn echter onvoldoende uitgewerkt in het kader van de kwaliteitszorg. Deze aspecten hebben betrekking de bepaling van de uitgangspositie van de school met behulp van een sterktezwakte-analyse. De school constateert zelf dat het gebruikte analyse-instrument onvoldoende is en wil op korte termijn - liefst in regionaal verband - een breder instrument gaan hanteren. Er is onvoldoende samenhang tussen de uitkomsten van de sterktezwakte-analyse en het prioriteren van de beleidsvoornemens, die concreter (SMART) kunnen worden

<sup>9</sup> Informatie afkomstig uit twee rapporten Jaarlijks Onderzoek van de inspectie, waarbij de school midden 2004 is bezocht.

uitgewerkt, onder meer in planningsdocumenten. De school vraagt zich af of deze planningsdocumenten wel echt leven bij het team. Tijdens de evaluatiebespreking hiervan gaat de school bepalen in hoeverre de uitvoering is gerealiseerd. Evaluaties hiervan vinden plaats in de teamvergaderingen, maar het vastleggen van deze gegevens kan nog worden verbeterd en verbeteracties verdienen een structurele plek in de jaarplanning van de school. Naast een jaarlijkse evaluatie is ook een tussentijdse evaluatie van belang. De school legt geen systematische verantwoording af over de stand van zaken ten aanzien van haar onderwijskwaliteit aan ondermeer ouders en het bestuur. De school heeft aangegeven te willen komen tot een (integraal) jaarverslag, waarin verantwoording afgelegd wordt over de bereikte resultaten van het afgelopen schooljaar. Dit jaarverslag wordt gerelateerd aan het ontwikkelingsplan 2003-2007 en een nieuw instrument voor een sterktezwakte-analyse. Het huidige kwaliteitszorginstrument biedt nog onvoldoende waarborg voor een cyclische opzet van het systeem voor de kwaliteitszorg waarbij op regelmatige tijden een of meerdere aspecten die met kwaliteitszorg te maken hebben, worden geanalyseerd, geëvalueerd, bijgesteld en geborgd. De school is zich hiervan bewust en uit de situatieschets is eveneens gebleken dat hiervoor acties staan gepland. In het verder opzetten van het systeem voor kwaliteitszorg worden ook de gegevens betrokken van de ouderenquête die nog dit schooljaar wordt afgenomen.

- Ten aanzien van het kwaliteitsaspect Opbrengsten bij het toezicht van de inspectie blijkt uit de gegevens dat de resultaten in 2002, 2003 en 2004 op het niveau liggen dat verwacht mag worden op basis van de kenmerken van de leerlingenpopulatie. Het gemiddelde prestatieniveau blijft echter dicht bij de ondergrens liggen die de inspectie hanteert. De gemiddelde Cito-scores van de laatste drie jaar zijn 533 (2004), 530 (2003) en 526 (2002) ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 535. In verband met het ontbreken van een aantal gegevens spreekt de inspectie geen oordeel uit over de tussentijdse opbrengsten gedurende de schoolperiode. Dit geldt eveneens voor de indicator 'leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting'. Wel neemt de inspectie kennis van het aantal leerlingen met een vertraagde of versnelde schoolloopbaan en van het aantal leerlingen dat verwezen is naar het special onderwijs. Uit de informatie van de school valt hierover het volgende op te merken. Het percentage leerlingen dat jaarlijks doubleert ligt onder het landelijke gemiddelde. Het percentage leerlingen dat een verlenging van de kleuterperiode krijgt, is heel beperkt. Het percentage leerlingen dat tussentijds wordt verwezen naar een school voor speciaal onderwijs is nihil. Het rendement van de handelingsplannen en van de individuele leerlijnen voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften is niet goed vast te stellen. Wel wordt opgemerkt dat het percentage leerlingen dat een verwijzing krijgt voor het leerwegondersteunend onderwijs beneden de inspectienorm ligt. Ten aanzien van het succesvol verlopen van de schoolloopbaan van leerlingen in het voortgezet onderwijs raadt de school aan de gegevens van de eerste drie jaar voortgezet onderwijs te verzamelen en systematisch te analyseren, zodat dit aspect door de school bij de kwaliteitszorg betrokken kan worden.



## 2 Visie op kwaliteitszorg

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling, deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur, ofwel de locatieleider, van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, de bovenschools manager (de algemeen directeur en aanvullend een onderwijskundig medewerkster van het regionaal onderwijsbureau), een leerkracht en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### 2.1 Definiëring van kwaliteitszorg

Bij de vraag naar de definiëring van kwaliteitszorg, merkt de directeur op dat kwaliteitszorg meerdere aspecten, omvat waaronder *‘kwaliteit naar de leerlingen toe (leerlingenzorg) en kwaliteit naar de leerkrachten toe en voorwaarden scheppende omstandigheden, zoals de kwaliteit van de organisatie, het materieel, het gebouw en de methodieken’*. De definiëring van de leerkracht kenmerkt zich door een wat engere visie op kwaliteitszorg, met steekwoorden die gericht zijn op de kwaliteit van de leerlingenzorg, namelijk *‘kindgericht, individuele begeleiding, het goed volgen van leerlingen met het leerlingvolgsysteem, goed pedagogisch klimaat en het stimuleren van de onderwijsprocessen’*. De ouder denkt bij de term kwaliteitszorg aan het hanteren van bepaalde standaarden en acties die daarbij nodig zijn. Op bovenschools niveau wordt vooral de nadruk gelegd op de organisatorische aspecten van de implementatie van kwaliteitszorgbeleid op de scholen. Bepaling van kwaliteitszorg via gekozen instrumenten, afbakening en invoering van beleid staan op de voorgrond. In het schooloverstijgende deel van het schoolplan 2003-2007 wordt kwaliteitszorg op bovenschools niveau eveneens breed gedefinieerd:

*‘het geheel van samenhangend beleid, concrete doelstellingen en een goed management om de benodigde acties en controles uit te voeren waarmee de school de gewenste kwaliteit systematisch levert en waarmee de school die kwaliteit ook continu kan verbeteren’* (p.7).

Daarnaast beschikt de school over een beleidsnota ‘Kwaliteitsinstrumenten en kwaliteitsbeleid’ waarin kwaliteitszorg wordt getypeerd als *‘het geheel van activiteiten dat ondernomen wordt om de kwaliteit van het onderwijs (c.q. de school te onderzoeken, te borgen en te verbeteren en openbaar te maken’*. Kwaliteitszorg kent, zo vermeldt de nota, dus meerdere functies, die vaak gelijktijdig in het geding kunnen zijn. De belangrijkste functies zijn a) verantwoording afleggen (*accountability*), b) *communicatie* over de kwaliteit met alle bij de school betrokken personen en groepen, c) schoolverbetering (*improvement*) en d) het tijdig signaleren van zwakke plekken (*early warning system*) (p. 11).

In het schoolspecifieke deel van het schoolplan 2003-2007 (p. 12) wordt kwaliteitszorg als volgt omschreven:

*‘Onder kwaliteitszorg verstaan we alle activiteiten die er op gericht zijn om informatie te verzamelen over de kwaliteit, evenals over factoren die van invloed zijn op de kwaliteit. Op schoolniveau gaat het bijvoorbeeld om als het opsporen van sterke en zwakke plekken in het functioneren van de school, het volgen van relevante ontwikkelingen die van buiten op de school afkomen en het registreren van de effecten van het schoolbeleid’* (p. 12).

Tenslotte wordt in het hoofdstuk ook veel gesproken over ‘kwaliteitsbeleid’ (p. 11), waarbij kwaliteitsbeleid *een beleid is gericht op bewaking en verbetering van alle aspecten van het functioneren van de school. De school is primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar*

*onderwijs. De school hanteert de beleidsdoelen van de overheid als uitgangspunt. De school stelt zich ook doelen met betrekking tot personeel (het organiseren van cursussen, mobiliteit, Integraal Personeelsbeleid, IPB) en de organisatie (formatiebeleid als klassenverkleining, inzet extra leerkrachten bij knelpunten, voldoende ruimte om de kwaliteit van het onderwijs zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen). Het beleid wordt in het schoolplan opgenomen en de effecten van het beleid worden weergegeven in de schoolgids'.*

## **2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg**

### **2.2.1 Totstandkoming**

In het schoolplan 2003-2007 en de schoolgids wordt specifiek aandacht besteed aan kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid. Het schoolplan bestaat uit een schoolspecifiek deel, opgesteld door deels de directeur in samenwerking met het team, en een schooloverstijgend deel, aangeleverd door het bovenschools management (regionale samenwerkingsverband). Het schoolspecifieke concept schoolplan is na bespreking in de medezeggenschapsraad ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur. In het schoolspecifieke deel van het schoolplan wordt naast de algemene visie van de school ook ruim aandacht besteed aan kwaliteitsbeleid en scholingsbeleid, wat van cruciaal belang wordt beschouwd voor de kwaliteit van het onderwijs. Kwaliteitsbeleid wordt hierbij als volgt nader toegelicht:

*'Op schoolniveau heeft kwaliteitsbeleid betrekking op alle aspecten van het functioneren van de school: de inrichting van het onderwijs, het onderhoud van het gebouw, het beheer van materiele aangelegenheden, het beheer van financiën, de inrichting van de overlegvormen binnen de school en de wijze waarop de school communiceert met de buitenwereld. De omvang van de school, haar missie, de samenstelling van de leerlingenpopulatie, de opbouw van het personeelsbestand hebben allen hun invloed op de wijze waarop binnen de school de kwaliteit bepaald, bewaakt en verbeterd. Iedere school is een 'lerende organisatie, die op systematische wijze op zoek is naar mogelijkheden om het eigen functioneren te verbeteren. Men zal binnen de gegeven randvoorwaarden actief moeten streven naar vernieuwing' (p. 11).*

Om te voldoen aan het streven van de school om onderwijs zo goed mogelijk te laten verlopen zijn uitgangspunten en doelen geformuleerd. Vervolgens wordt gesteld, zo vermeldt het schoolspecifieke schoolplan, dat het van groot belang is dat kwaliteitsbeleid een cyclisch gebeuren is, want kwaliteitsbeleid kent geen eindpunt – het blijft voortdurend aan ontwikkelingen en verandering van inzichten/studies onderhevig. De resultaten en eventuele vervolgstappen worden eveneens vastgelegd in de schoolgids. De cyclus wordt in vijf stappen onderverdeeld (Schoolplan, p. 12, schoolspecifiek):

1. Kwaliteitsbepaling – deze wordt vastgelegd in visies en doelen, waarbij de sterktezwakte-analyse en ouderenquête van betekenis kunnen zijn
2. Kwaliteitsplanning – dit gebeurt volgens de SMART-principes (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden)
3. Kwaliteitsbeheersing – de school dient zich te houden aan de afgesproken procedures
4. Kwaliteitsbewaking – daarvoor zijn analytische instrumenten voor te gebruiken en er dient jaarlijks een evaluatie plaats te vinden, zodat bijstellingen mogelijk zijn
5. Kwaliteitsrapportage – de school legt verantwoording af over de geleverde kwaliteit

## 2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid

### *Zowel positiebepaling als schoolontwikkeling*

Volgens de directeur is er altijd al sprake geweest van kwaliteitszorg en kwaliteitszorgontwikkeling. Momenteel wordt kwaliteitszorg meer benadrukt en bepaald (deels door de inspectie). De directeur typeert de school in het proces 'op de goede weg naar' een cyclisch kwaliteitsbeleid. De school is gestart met het vastleggen van aspecten van het kwaliteitsbeleid, zoals ook in paragraaf 2.2.1 naar voren komt. Vervolgens is met een kwaliteitsmeting een sterktezwakte-analyse gedaan (2 jaar geleden) en volgens de SMART-formule worden bevindingen uit de kwaliteitsmeting aangepakt. Daarmee typeert de directeur de kwaliteitszorg op de school met zowel positiebepaling en schoolontwikkeling. Opvallend is dat het bovenschools management de ontwikkelingen op de school meer bij schoolontwikkeling positioneert. Wel is er sprake van consensus over het gevoerde kwaliteitsbeleid. De directeur benadrukt dat kwaliteitsbeleid gezamenlijk met het team is opgesteld. Terloops komt dit in het interview ook ter sprake, *'wij proberen hier op school met zijn allen kwaliteitszorg maar ook de hele school te 'runnen', we praten in onze stukken duidelijk over 'onze school' en iedereen praat mee en het personeel, het gehele team, moet er achter staan, met alle neuzen dezelfde kant op'*. Hieruit valt eveneens op te maken dat er een goede sfeer aanwezig is voor collegiale ondersteuning. Het bovenschools management deelt deze mening.

De directeur, het team van leerkrachten en het bovenschools management onderschrijven de opvatting dat het onder de maat presteren onacceptabel is en dat er sprake is van een ondersteunende collegiale cultuur. Wat betreft het onder de maat presteren merkt de leerkracht op dat mede door de maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook door de nadruk op cognitieve toetsen en kinderen die niet in het keurslijf passen, er behoefte komt aan nieuw onderwijs in adaptieve vorm. In het interview met zowel de directeur als de leerkracht komt eveneens naar voren dat er veel tijd wordt besteed aan collegiale ondersteuning, onder meer in regelmatige leerlingenbesprekingen, overleg van de Intern Begeleider (IB-er) en leerkrachten en er wordt een sterke 'goodwill' ervaren.

### *Overeenstemming met het toezichtkader van de inspectie*

De directeur en het bovenschools management sluiten volledig aan bij de kwaliteitsbepaling en kwaliteitszorgbepaling zoals door de inspectie gehanteerd. De leerkracht is het deels eens met de kwaliteitsbepaling en kwaliteitszorgbepaling van de inspectie. Volgens de leerkracht leggen de aspecten die de inspectie hanteert voor de kwaliteit *'teveel nadruk op de opbrengsten en toetsgegevens'*. Te weinig aandacht wordt besteed aan de algemene ontwikkeling van het kind, de omstandigheden, en de beperkingen van het kind, zo meent de leerkracht.

### *Ontwikkelingsplan met systematische cyclus*

De school gebruikt een kwaliteitscyclus vergelijkbaar met de Plan-Do-Check-Act cyclus, zo stelt de directeur in het interview. De werkwijze die de school hanteert wordt ook vermeld in het schoolplan (p. 11) en is al ter sprake gekomen in paragraaf 2.2.1. De cyclus bestaat uit 5 stappen: kwaliteitsbepaling (meting), kwaliteitsplanning (met SMART-principes), kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsbewaking, en tenslotte kwaliteitsrapportage. Ook in de bovenschoolse notitie 'Kwaliteitszorginstrumenten' staat – als advies aan alle scholen binnen het samenwerkingsverband – vermeld dat kwaliteitszorg een cyclisch proces is in vier stappen, waarbij alle aspecten van kwaliteitszorg aan bod komen. Na het eerste jaar worden de aspecten

geëvalueerd en opnieuw doorlopen in het tweede jaar. In dit tweede jaar worden echter ook nieuwe aspecten gekozen. Het cyclische proces start dus direct na het eerste jaar, zo vermeldt de notitie. Ook de teamleden volgen de werkwijze van de cyclus, aldus de directeur. In de toekomst wordt deze cyclus blijvend gebruikt, na elke meting wordt een planning (ontwikkelingsplan) opgezet en uitgevoerd. Met een continue cirkel wordt, onder andere voor ouders, overzichtelijk hoe gewerkt wordt aan kwaliteitszorg.

### **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

#### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorgbeleid**

De aanleidingen van het kwaliteitsbeleid zijn zowel de inspanningen van het WSNS-beleid als van de Inspectie van het Onderwijs. Bovenschools is beleid opgezet dat voldoet aan de wetgeving, vervolgens hebben de directeuren uit het regionale samenwerkingsverband een IPB-scholing gevolgd, waaruit een planning is voortgekomen voor teamzaken als personeelsbeleid en kwaliteit, ook wel het meerjaren-ontwikkelingsplan genoemd. De directeur stelt *‘persoonlijke ontwikkelingen zijn ook kwaliteitsontwikkelingen’*.

Op schoolniveau is zelf een route ingezet, met aansturing en coördinatie van de directeur. De scholen fungeren in uitvoering en vaststelling van beleid autonoom. Door de directeur is, in samenspraak met de IB-er en het team van leerkrachten, het ontwikkelingsplan opgesteld. Dit ontwikkelingsplan wordt per jaar geëvalueerd en bijgesteld. Hierbij is ook de onderwijskundige medewerkster betrokken. Bij planning van de schoolbegeleiding vindt samen met de directie van de school een intake per jaar plaats. Dit wordt gezien als instrument ten behoeve van de sturing van het scholingstraject. Verbeteronderwerpen staan vermeld in het ontwikkelingsplan, waarbij een verbeteronderwerp wordt pas ‘afgevoerd’ van het overzicht als men na gezamenlijk overleg van mening is dat het maximaal haalbare is bereikt. Kwaliteitszorg wordt beschouwd als een groeiproces van geleidelijke overgang van oude naar nieuwe structuur. Deze geleidelijkheid is een bovenschoolse beleidskeuze. Van iedere school wordt verwacht dat per jaar niet meer dan twee aspecten van het kwaliteitszorgbeleid onder handen worden genomen. De Inspectie heeft, in samenspraak met de directeur, een ondersteunende rol. Inspectiebezoek heeft tevens geleid tot het gebruik van de kwaliteitscyclus (met SMART-principes), die eventueel halfjaarlijks wordt ingezet.

#### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

Betrokken bij het huidige kwaliteitsbeleid zijn de directeur, het team, het bovenschools management, de IB-er, de schoolbegeleidingsdienst, het regionale samenwerkingsverband en de inspectie. De schoolbegeleidingsdienst is voornamelijk actief in de leerlingenzorg. Het bovenschools beleid is er op gericht sturing en ondersteuning aan dit proces te geven, zo merkt de bovenschools manager op in het interview. Momenteel is de school actief in het meer betrekken van de ouders bij kwaliteitszorg en de school. Reden hiervoor is dat zowel ouders en directeur willen nagaan wat de mening van de ouders is over het inspectierapport, het schoolplan en de kwaliteitszorg van de school. Gezamenlijk is een enquête opgezet die dienst doet als kwaliteitsmeting van de ouders in de systematische cyclus van de school. De rol van medezeggenschapsraad is adviserend, de ouder ervaart ruimschoots invloed te kunnen uitoefenen. Concept-schoolplannen, de aanschaf van middelen, toelichtingen bij keuzes die door leerkrachten

zijn gemaakt, formatieruimte en scholing en cursusaanbod worden teruggekoppeld in het MR-overleg. Verdere informatie over de huidige situatie wordt beschreven in paragraaf 3.3.

### 3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk

De wijze waarop kwaliteitsbeleid in de praktijk vorm krijgt is al deels beschreven in het onderdeel in paragraaf 2.2.1. De school richt zich op de systematische cyclus van kwaliteitsbepaling, kwaliteitsplanning, kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsbewaking en kwaliteitsrapportage. De school richt zich op:

- a) *informatie van buiten de school die besproken moet worden met de beleidsorganen van de school (team, medezeggenschapsraad, ondernemingsraad, bovenschoolse (algemeen) directeur etc.)*
- b) *informatie van binnen de school (observaties, LVS, methodegebonden toetsen)*
- c) *een sterkte/zwakte analyse en een ouderenquête*
- d) *toetsing van de kwaliteit van het onderwijs door de inspectie* (Schoolplan schoolspecifiek, p. 12).

Deze gegevens worden meegenomen in het ontwikkelingsplan. De kwaliteitsmeting is een vierjarige sterkte/zwakte analyse en daarnaast staat een ouderenquête gepland, zo vermeldt het schoolplan. Bovenschools komt kwaliteitszorgbeleid op de agenda in het directieoverleg en is het een van de speerpunten van het algemene beleid. Onderwijskundige onderwerpen komen in MR-vergaderingen en in de reguliere teamvergaderingen aan de orde. Dit gebeurt tijdens de reguliere teamvergaderingen om te voorkomen dat kwaliteitszorg of inhoudelijke aspecten op de achtergrond raken, zo vermeldt de directeur. Uit de schoolgids blijkt eveneens dat kwaliteitsrapportage ook vorm krijgt naar de ouders toe. De cyclus wordt toegelicht, de resultaten van de Cito-toets worden gepresenteerd en de plannen en resultaten van het schooljaar worden weergegeven in een overzicht. Ook worden de resultaten van het inspectietoezicht in een nieuwsbrief aan de ouders bekend gemaakt.

Praktisch gezien hebben zaken die tot dusverre in de teamvergaderingen ter sprake zijn gekomen, geleid tot veranderingen in de praktijk en in beleid. In de dagelijkse praktijk worden aanpassingen gerealiseerd, die eveneens zijn terug te vinden in de schoolgids, het schoolplan en het zorgplan. Zo is op het gebied van onderwijsleerprocessen gewerkt aan de totstandkoming van een doorgaande lijn, waarbij voor verschillende leerjaren aan hetzelfde thema wordt gewerkt. Ook wordt gerealiseerd dat methoden een doorgaande lijn hebben in gebruik en in opeenvolgende groepen. Eveneens wordt rekening gehouden met combinatieklassen. Een duidelijke kwaliteitsverbetering wordt ook vermeld door het gebruik van leesprotocollen.

Op het gebied van leerlingbegeleiding wordt een illustratie gegeven door de directeur die betrekking heeft op methodeveranderingen voor lezen. Leerlingen die extra begeleiding nodig hebben van de IB-er krijgen een speciale leesmethode aangeboden en worden getoetst met het Leerlingvolgsysteem. De leerkracht ziet kwaliteitszorg eveneens terug in deze extra begeleiding bij taalontwikkeling voor kleuters en in het vroegtijdig signaleren.

Wat betreft professionalisering en kwaliteitszorg zijn er diverse zaken gerealiseerd. Zo is er een gecombineerde functie op de school van IB-er en remedial teacher (RT-er), uitgevoerd door één en dezelfde persoon die geen andere taken heeft. Daarnaast is er scholing in de vorm van een cursus leesprotocol en dyslexie. Daarnaast is men op bovenschools niveau in het samenwerkingsverband actief in een Pilot Intervisietraining in het kader van Integraal Personeelsbeleid (IPB), zo blijkt uit een notitie aangeleverd door de bovenschools manager. Deze school participeert niet in de Pilot, maar zal in de eerste 'tranche' in schooljaar 2004-2005

uitvoering geven aan de intervisietrainingen. Centraal in de training staat het werken aan competenties en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) volgens een intervisiemethodiek.

## **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

De directeur geeft een aantal contextfactoren een positieve en een aantal een negatieve rol. Het aantal scholen onder een bestuur, de diversiteit van de leerlingenpopulatie en achterstandsleerlingen worden als stimulerend ervaren. Schoolgrootte, de rol van de gemeente en de denominatie van de school worden als neutrale factoren gezien en tenslotte wordt het leerkrachttekort negatief beschouwd. Denominatie mag geen rol spelen, meent de directeur. Problematiek, achterstand van leerlingen geeft redenen om er actief mee te zijn, en worden aldus als positief ervaren.

De betrokkenheid van het bovenschoolse management (de regionale samenwerkingsorganisatie ROB) wordt door het team weinig concreet gevoeld. Er is in algemene zin veel ontevredenheid over dit regionale bureau. De samenwerking verloopt al een aantal jaren niet van harte.

### **4.2      Rol van de Inspectie**

Op het eerste gezicht zijn het bovenschools management, de directeur en het team het met elkaar eens over de rol van de inspectie. Echter, wat hierbij direct opvalt, is dat het team een meer gematigde mening heeft, daar waar het bovenschoolse management en de directeur een uitgesproken positieve mening hebben. Zo is de directeur van mening dat het inspectietoezicht stimulerend, en eerlijk is, het team sluit daar qua mening redelijk bij aan. Ook benadrukken beide dat de inspectie niet domineert, en voldoende ruimte laat voor eigen beleid en eigen keuzes. Het bovenschools management benadrukt de voorwaardelijkheid van inspectie-onderzoek voor goed beleid. Wat betreft het openbaar publiceren van inspectierapporten is de directeur uitgesproken negatief (dit is niet stimulerend, kortom dit is niet een goede zaak) en het team gematigd negatief.

In het gesprek met de ouder uit de medezeggenschapsraad wordt duidelijk dat de ouder bekend is met het inspectietoezicht op school. De medezeggenschapsraad wordt inhoudelijk geïnformeerd over het inspectierapport door de schoolleider. Wat betreft het toezicht sluit de ouder aan bij de mening van de directeur en het team over de positieve functie van het toezicht. Het inspectietoezicht acht de ouder redelijk stimulerend en het bevordert de kwaliteit van de school. Kanttekening van de ouder hierbij is dat het kwaliteitszorgsysteem te cijfermatig wordt bekeken. *“Er wordt te veel gekeken naar de cito-toetsen en te weinig naar kinderen en wat er uit wordt gehaald. Het toezicht zet je echter wel op scherp, het geeft duidelijk aan waar je staat ten opzichte van vergelijkbare basisscholen”*. Daarnaast meent de ouder dat het toezicht los staat van de zelfverantwoordelijkheid van de school en dat het publiceren van rapporten een goede zaak is zolang er sprake is van een nuancering. Uit het publiceren wordt niet zichtbaar wordt hoeveel de school inzet op zwakke leerlingen om de school te laten doorlopen. Over het publiceren van de rapporten op internet is de ouder positiever dan de directeur, het team en het bovenschools management.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      *Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst***

De scholen binnen het samenwerkingsverband kunnen kiezen uit drie instrumenten die bovenschools zijn vastgesteld, zoals vermeld in de notitie 'kwaliteitsinstrumenten'. De eerste kwaliteitsmeting is afgenomen door de directeur met de Kwaliteitsmeting NES van de schoolleideropleiding. Het instrument is zelfstandig, zonder externe ondersteuning, afgenomen bij het team van leerkrachten en bij de directeur zelf. Reden voor de directeur dit instrument te kiezen is eenvoudigweg de beschikbaarheid en de verdere ontbrekende kennis over andere instrumenten. De directeur spreekt van een eenmalige afname, omdat dit instrument als 'karig' wordt beschouwd. Het instrument biedt onvoldoende informatie voor vervolg en de ouders vallen niet onder de responsgroep. Daar komt bij dat de inspectie het wenselijk acht dat een ander instrument wordt gekozen. De directeur beschikt momenteel ook over meer informatie om een ander instrument te kiezen, namelijk zoals weergegeven in de notitie van de projectgroep 'kwaliteitszorginstrumenten'. Voor de toekomst is dan ook door de directeur van deze school gekozen voor de KMPO, dit instrument geeft in één afname een beeld van de school met een koppeling naar ontwikkeling van de school. Daarnaast is er geen gelicenseerde ondersteuning bij het instrument, wat eveneens als voordeel wordt gezien (weinig kosten).

De leerkracht is bekend met de kwaliteitsmeting en een toekomstige ouderenquête met als doelstelling te achterhalen waar de school staat en waar aan moet worden gewerkt. De wens van de ouder is dat de ouder-enquête structureel wordt afgenomen als onderdeel van de kwaliteitscyclus.

### **5.2      *Ondersteuning nu en voor de toekomst***

Wat betreft ondersteuning bevindt de directeur zich in een oriëntatiefase. Gebruik van ondersteuning in de toekomst is afhankelijk van de situatie op dat moment. Naar voren komt dat de dyslexie cursus die ter scholing aan de leerkrachten is aangeboden voort vloeit uit een samenwerking met de inspectie en het regionale samenwerkingsverband WSNS. Deze samenwerking resulteert in een verwevenheid van verschillende actoren. In WSNS-verband staat de zorg voor het kind centraal en dit hangt samen met de kwaliteit van de leerkracht. Het WSNS-verband heeft het initiatief voor de cursus genomen om de kwaliteit van de leerkracht te verhogen. De directeur stelt dat van dergelijke initiatieven, van andere scholen of instanties met expertise, gebruik moet worden gemaakt. De ondersteuning die de leerkracht noemt is afkomstig van de schoolbegeleidingsdienst, de consultatieve leerlingenzorg (begeleiding van leerlingenbesprekingen) en een cursus leesprotocol (taalontwikkeling), een scholing geïnitieerd door het team zelf. De samenwerking met de schoolbegeleidingsdienst wordt als positief ervaren, als een steuntje in de rug. De ouder is bekend met ondersteuning die de school ontvangt van de schoolbegeleidingsdienst, maar deze ondersteuning is niet direct zichtbaar voor de ouder. De relatie met het regionale samenwerkingsverband wordt als negatief ervaren. Er is sprake van slechte contacten en gebrekkige communicatie en het is voor leerkrachten onduidelijk wat de functie en het nut van het bureau is. Momenteel is er een discussie gaande over de voortzetting van het bureau in 'afgeslankte' vorm. De ondersteunende functie van het regionale bureau is slecht van de grond gekomen. Het bureau zou bovenschools ondersteuning en expertise moeten bieden aan schooldirecteuren in managementtaken, financieel en ICT-beleid. Ook de ouder uit de medezeggenschapsraad is bezorgd over deze situatie.

## 6 *Stimulerende en belemmerende factoren*

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

Een *primaire succesfactor* van de directeur om tot een succesvolle ontwikkeling van kwaliteitszorg te komen is beeldvorming. Het is essentieel dat een beeld wordt gevormd van hoe je aan kwaliteitszorg wilt werken. *‘Oriënteer je goed, ga na wat je voor je kwaliteitsmeting wilt gebruiken. Waar liggen je behoeften? Vorm jezelf een beeld van hoe je wilt ontwikkelen. Wil je veel ondersteuning? Wil je snel weten waar je school staat?’* Wat hierbij volgens de directeur ook van belang is, is de beschikking over voldoende ‘knowhow’ ten aanzien van mogelijkheden en instrumenten als kwaliteitsmeting. Een *derde stimulerende factor* van de directeur is dat kwaliteitszorg een gezamenlijk product van de school wordt gezien. Het is een product van zowel de leerkrachten als de ouders. Kwaliteitszorg is een kwestie van samen kiezen en samen doen. Hierbij merkt de directeur op dat het product ook een belemmerende rol kan hebben, een slecht product of een slechte keuze werkt remmend. Een goede keuze werkt stimulerend.

Uit het gesprek met de bovenschools manager komt naar voren dat scholen zich bewust moeten worden van hun concurrentiepositie. Profileren en een eigen inkleuring zijn *‘een garantie voor een goede kwaliteitsmaat’*. Ook het bovenschools management noemt een aantal *stimulerende factoren* op schoolniveau die bijdragen tot een kwalitatief goede school. Genoemd worden: een goed kwaliteitszorginstrument, dat cyclisch wordt gebruikt, goede fasering en afbakening en het delen van de verantwoordelijkheid voor de verschillende taken binnen een school.

Minimale voorwaarden die volgens het gesprek met de ouder als basisvoorwaarden gelden, zijn de volgende aspecten:

- Minimale eisen van de onderwijsinspectie
- Goede hulpmiddelen en methoden op school kunnen aanbieden
- Een veilige leeromgeving kunnen bieden met voldoende aandacht voor leerlingen en zonder pestgedrag
- Zorg voor het gehele klimaat op de school

*Succesfactor* op deze school, is volgens de ouder, het feit dat kinderen wordt geleerd elkaar te helpen (bijv. elkaar helpen veters strikken) en dit wordt uitgedragen door het team. Pestgedrag, slaan en schoppen wordt niet getolereerd. Elkaar helpen en het leren uiten met je mond staat centraal. Als *stimulerende factor* wordt ook de inspectie van onderwijs genoemd. De inspectie bewaakt en geeft advies. Het overleg met de inspectie is stimulerend van aard, zij geven zinvol advies. Ook is de directeur zeer positief over het functioneren van de ouderraad, deze is sterk ontwikkeld en de raad organiseert zelfstandig veel belangrijke onderdelen van de school.

Een *stimulerende factor* die door de leerkracht wordt genoemd is het feit dat op de school de IB en RT-functie gecombineerd is. Deze IB-er/RT-er kan zich ‘onversnipperd’ op zijn / haar taak richten en is daarnaast niet met andere taken bezig. Ruimte en tijd zijn hierbij belangrijke basisvoorwaarden. De contacten van de IB-er met de leerkrachten zijn eveneens van belang, waarbij sprake is van respect voor elkaar en ook het inlevingsvermogen is essentieel. Ook noemt de leerkracht het belang van voldoende ruimte en tijd tijdens de teamvergaderingen om de voortgang en zorg van de leerlingen te bespreken. Daarnaast is een goede administratie eveneens een stimulerende factor voor een goede kwaliteitszorg. Wat als positief door de



medezeggenschapsraad wordt ervaren is dat informatie beschikbaar is en er sprake is van een goede samenwerking. Geledingen staan niet tegenover elkaar. Er wordt gebruik gemaakt van elkaars expertise. Een *belemmerende factor* genoemd door de leerkracht is dat bij parttime functies je niet altijd terecht kunt bij de juiste persoon. Daarnaast wordt nog een belangrijke belemmerende factor genoemd, namelijk het onvoldoende structureel opgezette ICT-beleid. Oorzaak hiervan (en tevens een belemmerende factor door alle betrokken genoemd) is de uitvoerende functie van het regionale samenwerkingsbureau. De directeur is van mening dat dit belemmerend kan werken in de ontwikkeling van de school. Het is gewenst dat er meer initiatieven komen voor verdere ontwikkeling van de scholen die onder samenwerkingsverband vallen. Meer zaken dienen gezamenlijk te worden opgezet in het samenwerkingsverband, waarbij *'leren van elkaar en ervaringen delen'* centraal staat. In de huidige situatie heerst een gebrek aan aanzetten tot samenwerking en wordt het wiel te vaak opnieuw uitgevonden door de scholen zelf.

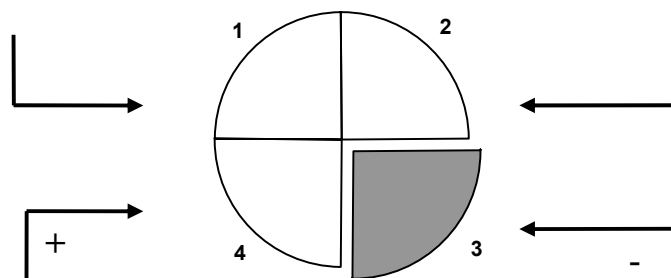
## Model kwaliteitszorg school 3

### Visie en totstandkoming

- School als lerende organisatie, systematisch op zoek naar mogelijkheden om eigen functioneren te verbeteren, streeft naar vernieuwing
- Kwaliteitszorg is gezamenlijk product school
- WSNS-, IPB-beleid en Inspectie aanleiding opzet bovenschools kwaliteitsbeleid
- Meerjarenontwikkelingsplan
- Bovenschoolse projectteam voor keuze kwaliteitsinstrumenten (2003/2004) en scholingstraject Pilot IPB (2004/2005)
- Groeiproces kwaliteitsbeleid bovenschools gestuurd (topdown) en ondersteunend
- Aansturing, coördinatie door directeur
- School autonoom in uitvoering en vaststelling beleid
- Gezamenlijke opzet met team, bottom up input (+)
- MR is adviserend

### Karakteristieken in de praktijk

- Kwaliteitscyclus van bepaling, planning, beheersing, bewaking, rapportage
- Positiebepaling en schoolontwikkeling
- Consensus tussen betrokken (+)
- Ondersteunende collegiale cultuur (+)
- Cyclische SMART-systematiek (+)
- Instrumenten (+): externe informatie, observaties, toetsen (o.a. van inspectie), sterkte-zwakteanalyse, toekomstige inzet ouderenquête en KMPO, reguliere teamvergaderingen
- Professionalisering (+): 'persoonlijke ontwikkeling is kwaliteitsontwikkeling', cursussen, IPB-Pilot (training competenties en POP)
- Inspectietoezicht (++) , voorwaardelijk (+), publiceren (-), opbrengstgerichtheid (-)
- Verantwoordelijkheid bij school (+)
- Keuze instrument bij directeur
- Oriëntatie op ondersteuning



### Bevorderende factoren

- Meerpitters, bovenschoolse samenwerking
- Diversiteit leerlingenpopulatie
- Aanwezigheid achterstandsleerlingen
- Sterke 'goodwill' team
- Inspectie-eisen/bezoek/advies (SMART-kwaliteitscyclus)
- Heldere beeldvorming door oriëntatie op behoeften
- Kennis van middelen, instrumenten, methoden
- Betrokkenheid team en ouders
- Bewustwording concurrentiepositie: profilering
- Cyclisch kwaliteitszorginstrument
- Delen verantwoordelijkheden binnen de school
- Pedagogisch klimaat en veilige leeromgeving
- Functioneren van schoolorganen
- Gecombineerde functie IB/RT
- Contacten van IB-er met leerkrachten
- Tijd en ruimte in vergaderingen, in functioneren
- Goede administratie
- In samenwerking van scholen expertise en ervaringen delen, op 1 lijn staan
- Nadruk WSNS-beleid op kwaliteit en scholing leerkracht
- Ondersteuning OBD

### Belemmerende factoren

- Gezamenlijk slecht product gebaseerd op slechte keuze
- Aanwezigheid van parttime leerkrachten
- Opgezet ICT-beleid
- Uitvoerende functie en ondersteuning, samenwerking met regionaal onderwijsbureau
- Leerkrachttekort

## **Hoofdstuk 2**

### **Schoolportretten**

#### **Kwaliteitszorgtype 4**

**Vier scholen met wisselende kwaliteitszorg  
School 15, 7, 8, 14**



## *Verslag School 15, De Wingerd*

### **1 Schoolcontext**

School 15, de openbare basisschool De Wingerd te Oisterwijk, bevindt zich in het zuiden van het land in de provincie Brabant. De school is in 1989 gestart met 23 leerlingen. Momenteel, 15 jaar later, zitten er 170 kinderen op de school en werken er ongeveer 16 personeelsleden die in leeftijdsopbouw erg variëren (waarvan ongeveer de helft parttime). De leerlingenpopulatie is een afspiegeling van de samenstelling van de bevolking van de wijk. 80% van de leerlingen van de school kent een leerlinggewicht van 1.00 (de 'gewone' leerling), 15% van 1.25 (kinderen van laag opgeleide autochtone ouders), en 5% van 1.90 (kinderen van laag opgeleide allochtone ouders). De naam van de school (De Wingerd) staat voor *'groei, vertakkingen en relaties naar alle kanten. Hij verankert zich stevig in zijn directe omgeving en valt op door duidelijke kleurverschillen'* (Schoolgids, p.5). Het bestuur van de school wordt gevormd door het gemeentebestuur. Burgemeester en wethouders vormen het bevoegd gezag, waarbij de gemeente eindverantwoordelijk is. Bovenschools werkt de school intensief samen met de 4 andere openbare scholen in de gemeente, waarbij een bovenschools manager ad interim is aangesteld. In gezamenlijkheid worden, met respect voor ieders eigen opvattingen, nieuwe plannen ontwikkeld en uitgevoerd (Schoolgids, p.6). Daarnaast wordt in het samenwerkingsverband WSNS samengewerkt met 8 katholieke en 1 speciale school. Het bestuur van de bijzondere (katholieke) en de openbare scholen (de gemeente) vormen samen een federatie om bestuurlijk goed te kunnen functioneren.

#### *Situatieschets<sup>10</sup>*

In het inspectierapport Jaarlijks Onderzoek (JO) van 2003 worden ontwikkelingen geschetst door de inspectie die van invloed zijn op de school. De school lijkt, na een periode die zich kenmerkt door vele wisselingen in het team, in rustiger vaarwater terecht te komen. De afgelopen drie schooljaren is een meerhoofdige directie aangetreden, een nieuwe interne begeleider benoemd, zijn vier leerkrachten vertrokken, twee nieuwe leerkrachten aangesteld en is een aantal leerkrachten met zwangerschapsverlof geweest. De continuïteit in de leiding bleef gewaarborgd doordat één van de twee directeuren, de voormalige adjunct-directeur is. Ook de overdracht naar de nieuwe interne begeleider (nu als functie onderscheiden) kon soepel verlopen doordat de voormalige interne begeleider (IB-er) nog steeds als leerkracht aan de school verbonden is. De directie heeft echter aangegeven dat de vele wisselingen in het team er wel voor gezorgd hebben dat het tempo van de vernieuwingen lager heeft gelegen dan oorspronkelijk gepland was. De directie geeft aan dat het team bestaat uit gedreven, professionele mensen met een hoog ambitieniveau. De gedrevenheid leidt er, volgens de directie, toe dat er een schoolcultuur bestaat waarin mensen veel van zichzelf en elkaar vragen. Dit kan leiden tot een (te) hoge werkdruk. De directie meldt de inspectie hier voortdurend op alert te zijn en onderneemt tevens acties op dit vlak. Het leerlingenaantal van de school is de afgelopen tijd gedaald. Dit vindt zijn verklaring in de terugloop van het aantal kinderen in de wijk en de vele verhuizingen. De verwachting is dat deze daling zich in de toekomst nog voort zal zetten. De samenstelling van de leerlingpopulatie is min of meer gelijk gebleven. De school neemt deel aan het gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid (GOA) waarbij het accent ligt op taalstimulering in de onderbouw.

---

<sup>10</sup> Informatie afkomstig uit het inspectierapport Jaarlijks Onderzoek van 9 december 2003. Te downloaden via [www.owinsp.nl/zoekscholen](http://www.owinsp.nl/zoekscholen).

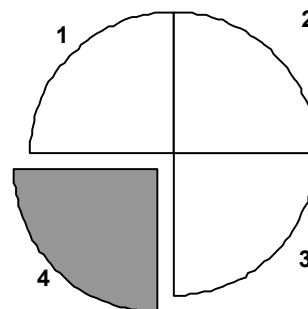
Sinds vier jaar bestaat onduidelijkheid ten aanzien van de invulling van het bovenschools management voor de openbare scholen in de gemeente. Er is ten tijde van het inspectiebezoek in 2003 (JO) een interim-manager. Vanwege de financiële, personele en kwaliteitsverhogende mogelijkheden is men op zoek naar bestuurlijke samenwerking. Dit schooljaar is gestart met een proef op dit vlak. De openbare scholen in een aantal regionale gemeenten werken in een aantal projecten samen. De directie van de school ervaart de verbrede samenwerking als een duidelijke meerwaarde. De hoop is dat deze samenwerking gecontinueerd wordt. Samenvattend kan worden gesteld dat er in de context van de school factoren aanwezig zijn geweest, vooral de vele wisselingen in het team, die van invloed zijn geweest op het ontwikkelingstempo van de school.

Uit notulen van teamvergaderingen (najaar 2004) van de school blijkt eveneens dat men op het vlak van bestuurlijke samenwerking actief is. Een bestuurlijke fusie ligt in het verschiet, waarbij ook het financiële deel niet meer in handen van de gemeente ligt, maar door een administratieve, externe organisatie wordt afgehandeld. In het rapport van het Jaarlijks Onderzoek (JO) van 2003 wordt dit een aspect genoemd als verbeteractiviteit in het werken aan schoolontwikkeling (zie 'rapport van de inspectie van onderwijs').

#### *Kwaliteitszorgtype*

Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type de school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

- Type 1 = Weinig tot nauwelijks kwaliteitszorg
- Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg
- Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg
- Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



*Type 4* omvat een omvangrijk deel van de basisscholen, namelijk bijna 29%. Dit type van scholen laat een duidelijk verschil zien tussen positiebepaling en schoolontwikkeling. Wat betreft positiebepaling van de school scoren scholen in dit type ‘bovengemiddeld’ op alle deelschalen (Context, Input, Processen, en Output) en wat betreft schoolontwikkeling scoort dit type ‘ondergemiddeld’ op alle deelschalen. Scholen van dit type scoren vergelijkbaar hoog op positiebepaling als de scholen in type 3 (vergevoerde kwaliteitszorg). Echter op de deelschalen van schoolontwikkeling scoren scholen in type 4 beduidend laag, in de meeste gevallen wordt zelfs lager gescoord dan de scholen in type 1 (bijna geen kwaliteitszorg). Kortweg valt het scholencluster in type 4 te typeren als het *wisselende kwaliteitszorgtype*. Er is sprake van positiebepaling en de scholen bevinden zich wat betreft schoolontwikkeling in de fase van implementatie (Uit hoofdstuk 3 van ‘Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg’ van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

*Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>11</sup>: Kwaliteitszorg en Opbrengsten*

Op 9 december 2003 heeft de Inspectie van het Onderwijs de school bezocht in het kader van het zgn. Jaarlijks Onderzoek (JO). Bij het vorige inspectiebezoek (Integraal SchoolToezicht IST, 2000) is een kwaliteitsprofiel vastgesteld dat geen reden gaf tot zorg. Daarom beperkt de inspectie zich tot beknopt Jaarlijks Onderzoek.

- De inspectie spreekt onder meer een oordeel uit over de verbeteractiviteiten van de school. De inspectie concludeert dat de school in voldoende mate gericht werkt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Bij deze indicator staat centraal in hoeverre de school haar prioriteiten vastlegt, verbeteractiviteiten plant, aantoonbaar werkt aan verbeteringen en de effecten van de verbeteractiviteiten bepaalt en waardeert. De school beschikt over een systeem van kwaliteitszorg waarin alle genoemde onderdelen voldoende uitgewerkt zijn. De school heeft een duidelijke visie op onderwijs. Deze visie is richtinggevend bij de keuze van veranderingsonderwerpen. Om tot een keuze te komen benut de school een aantal bronnen waarmee het zicht krijgt op de eigen sterke en zwakke punten: onder andere team-, bouw-, OR- en MR-vergaderingen, het vorige inspectieverslag (IST, 2000), een ouder-enquête en twee kwaliteitsinstrumenten. Vanuit deze informatie bepaalt de school welke zaken prioriteit hebben. Ook bovenscholse trajecten (Gemeentelijk Onderwijsachterstanden-beleid, Weer Samen Naar School, lokaal onderwijsbeleid) worden zoveel mogelijk zo ingezet dat ze aansluiten bij de eigen schoolontwikkelingskeuzen. De gerichte keuze van veranderingsonderwerpen maakt dat de verschillende onderwerpen een samenhangend geheel vormen. Het aantal veranderingsonderwerpen is echter groot: onder andere projectmatig werken vanuit wereldoriëntatie, werken aan zelfstandig leren, invoering van het pestprotocol, borging van de implementatie van het protocol dyslexie en coaching. Om overbelasting van het team te voorkomen, is het van belang het aantal veranderonderwerpen beperkt te houden en zeer selectief keuzen te maken. De gekozen veranderonderwerpen worden voldoende planmatig uitgewerkt. In het werkplan staan de prioriteiten voor het komende schooljaar globaal uitgewerkt. Per onderwerp bepaalt de school vervolgens welke concrete doelen nagestreefd worden. De doelen worden op hun beurt uitgewerkt in activiteiten. Via klassenbezoeken en teamvergaderingen houdt de directie zicht op de veranderingen in de klas. Klassenbezoeken worden voorbereid aan de hand van een gerichte kijkwijzer. Om

<sup>11</sup> Het betreft informatie uit het rapport Jaarlijks Onderzoek van de inspectie, waarbij de school op zowel 9 december 2003 als 5 oktober 2004 is bezocht in het kader van het onderwijstoezicht. Het rapport is te downloaden via [www.owinsp.nl/zoekscholen](http://www.owinsp.nl/zoekscholen).

tegenoet te komen aan verschillen tussen leerkrachten kan de keuze van de leerkrachten ten aanzien van te realiseren doelen enigszins variëren maar deze moet wel binnen de gezamenlijk uitgezette lijn passen. Sinds het vorige inspectiebezoek (2000) heeft de school een aantal vernieuwingen gerealiseerd. De cyclus van kwaliteitszorg wordt rondgemaakt met het evalueren en mogelijk bijstellen van de verandertrajecten. De school evalueert tijdens klassenobservaties aan de hand van kijkwijzers gericht in hoeverre doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Tijdens evaluatieve teamvergaderingen blikt de school terug op de proces- en productkant van de verandertrajecten. Vanuit de beide evaluatiemomenten wordt bepaald of nieuwe aanpakken geborgd of bijgesteld dienen te worden. Daarnaast stelt de directie aan het eind van elk schooljaar een schooljaarverslag op waarin beschreven wordt of en in hoeverre gemaakte beleidsvoornemens uit het werkplan gerealiseerd zijn, nog doorgang vinden of bijgesteld moeten worden. Het schooljaarverslag vormt de opmaat voor het nieuwe werkplan. De school beschikt hiermee over een drieluik van samenhangende instrumenten - schoolplan, werkplan, schooljaarverslag – dat door de directie functioneel ingezet wordt bij de sturing aan veranderingsprocessen.

De inspectie vermeldt vervolgens ook in het inspectierapport van het Jaarlijks Onderzoek (JO) van 5 oktober 2004 de verbeteractiviteiten die de school in aansluiting bij de bevindingen uit het rapport van 2003 (JO) heeft ondernomen (de schoolontwikkeling). Het betreft allereerst de voortgang in het proces op bestuursniveau (wat al meerdere malen is genoemd) om op termijn de openbare scholen van een viertal gemeenten onder een bestuur samen te brengen. Op schoolniveau werkt men al sinds enkele jaren op diverse gebieden, zoals voor ICT, steeds meer samen. Andere verbeteractiviteiten zijn: (a) het gericht invoeren van kwaliteitsbeleid op basis van een kwaliteitsmatrix en enquêtes waarmee sinds 2002 planmatig wordt gewerkt, (b) het operationeel zijn van het dyslexieprotocol, (c) een in heldere procedures en verantwoordelijkheden vastgelegd zorgsysteem, met ruimte tot intercollegiale consultatie en ondersteuning en afstemming van concrete hulp met betrekking tot de handelingsplannen, (d) gebruik van uniforme documenten en mappen, en (e) groepsbezoeken en coaching van de intern begeleider met inzet van de video, en beoordeling van de leerkrachten door klassenbezoek van de directie. Het inspectierapport sluit af met de opmerking dat het hele ontwikkelingsproces waarin de school op dit moment verkeert, door de directie als een verrijking wordt ervaren waar het team met grote inzet en betrokkenheid aan werkt.

- Ten aanzien van de Opbrengsten constateert de inspectie (JO, 2004) dat de leerprestatie aan het eind van het basisonderwijs in de afgelopen drie jaar op of rond het niveau liggen dat verwacht mag worden gezien de achtergrondkenmerken van de leerlingen. De gemiddelde Cito-scores van de school van respectievelijk 2002, 2003 en 2004 zijn 535, 530 en 537. Dit ten opzichte van een landelijke standaardscore van 535. Ook de tussentijdse opbrengsten liggen op of rond het gemiddelde dat van de school mag worden verwacht. In het inspectierapport van 2003 werd nog gesproken over opbrengsten die weliswaar op niveau liggen, maar die ook wisselend zijn. Ten tijde van het inspectiebezoek in 2003 schreef de directie de lage opbrengsten van schooljaar 2002/2003 toe aan de samenstelling van de groep uitstromende leerlingen, waarbij ook de verwachting werd uitgesproken de dalende trend die aanwezig leek te zijn voor het schooljaar 2003/2004 om te buigen. De prognose van de directie dat de opbrengsten in schooljaar 2003/2004 bovengemiddeld zullen zijn, blijkt te zijn uitgekomen, zo valt te constateren uit het inspectierapport van 2004.



Vervolgens licht de inspectie in het rapport van 2004 toe dat uit nadere analyses is gebleken dat op diverse onderdelen van de resultaten nog winst te behalen is. Dit geldt onder meer voor de nieuw geïmplementeerde rekenmethode, de vastlegging en uitwerking van wereldoriënterend onderwijs in doorgaande lijnen – waarbij het team externe ondersteuning ontvangt en gerichte nascholing volgt – en tenslotte de vormgeving van ontwikkelingsgericht onderwijs welke een positieve impuls kan betekenen voor leerresultaten. De inspectie is niet in staat een geobjectiveerd oordeel te geven over de indicator ‘de leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting’. Wel heeft de inspectie kennis genomen van een drietal feiten. In de afgelopen twee jaar is 2,6% van de kinderen blijven zitten. Het rendement van de school ligt daarmee net boven het landelijke gemiddelde van 2,4%. Over de afgelopen twee jaar is 0,3% van de leerlingen naar het speciaal basisonderwijs verwezen, hetgeen duidelijk onder het landelijke gemiddelde van 1% ligt. Ruim 2,3% van de leerlingen stroomde uit naar het leerweg ondersteunend onderwijs en/of speciaal voortgezet onderwijs. Ook hiermee bevindt de school zich onder het landelijke gemiddelde van 10%.

## **2      *Visie op kwaliteitszorg***

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, de bovenschools manager, een leerkracht, en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### **2.1      Definiëring van kwaliteitszorg**

De bovenschools manager definieert kwaliteitszorg in het interview als een cyclisch systeem dat gericht is op het ‘totale product’ kwaliteitszorg. Het heeft betrekking op alle aspecten, waarbij hij zorg, kwaliteit van het onderwijs, leerlingen, ouders en het onderwijs als voorbeelden noemt. Er is sprake van een constante ontwikkeling met inbegrip van een cyclische bijstelling van alle aspecten. De directeur van de school definieert kwaliteitszorg eveneens als een cyclisch en breed proces. Het cyclische proces, aldus de directeur, bestaat uit het hebben van een goede visie waarmee de koers wordt bepaald. Deze visie is nadrukkelijk gebaseerd op informatie van alle partijen. Vervolgens worden doelen gesteld, waarbij gebruik wordt gemaakt van diverse bronnen, zoals de mening van ouders en leerlingen, en opbrengsten. Op grond daarvan begint een cyclisch proces van analyseren, plannen maken, evalueren en plannen bijstellen. *‘Primair van belang voor goede kwaliteitszorg is zorgen dat er een goede visie is die de koers van de school bepaalt’*, zo stelt de directeur. De leerkracht (IB-er) verstaat onder kwaliteitszorg ‘een systeem om de kwaliteit van de school op niveau te beoordelen en op niveau te houden’. De leerkracht vult aan hierbij te denken aan het maken van afspraken, het werkplan, het kwaliteitszorginstrument de KwaliteitsMeter Primair Onderwijs (KMPO). De ouder uit de medezeggenschapsraad beschouwt kwaliteitszorg als een instrument om de kwaliteit van de school en het onderwijs te toetsen. Hierbij is het van belang een valide instrument te gebruiken, waarbij verbeterpunten beschikbaar komen. Centraal staat of de doelen zijn gehaald en of deze haalbaar zijn, waarna gekeken kan worden of een verbetertraject voor schoolontwikkeling nodig is. In feite definiëren alle betrokken kwaliteitszorg breed.

Het schooloverstijgende schoolplan 2003-2007 licht het kwaliteitsbeleid toe volgens de volgende indeling: visie en koers, bewaking van de kwaliteit en verbetering van de kwaliteit. Vervolgens wordt het beeld bevestigd dat eveneens door de directeur en bovenschools manager is geschetst. *‘Kwaliteitszorg is uiteraard meer dan meten. ... De kwaliteitszorg op onze school is een cyclisch proces: naar aanleiding van de gegevens wordt een plan gemaakt, dat plan wordt uitgevoerd, geëvalueerd en als het nodig is worden er nieuwe plannen gemaakt. De bereikte verbeteringen moeten uiteraard ook worden geborgd. De beleidsvoornemens worden vastgelegd, geëvalueerd en bijgesteld in documenten’* (p. 15).

## **2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg**

### **2.2.1 Totstandkoming**

De school kent een visie op kwaliteitszorg, aldus de directeur, welke staat omschreven in het schoolplan. De *visie en koers* staat omschreven in het hoofdstuk ‘kwaliteitsbeleid’ en luidt: *“De Wingerd: Basis voor ontwikkeling”*. Kernachtig wordt dit beschouwd als het ‘mission statement’ van het openbaar onderwijs (van het bestuur), waarbij *‘leren en jezelf ontwikkelen een leven lang duurt, waarvan de basis wordt gelegd op school’* (p. 10). Het schoolplan 2003-2007 is deels opgesteld door de directeur, het team, de ouders en in samenwerking met de regionale onderwijsbegeleidingsdienst. Reden hiervoor is de noodzakelijkheid om lijn te brengen in een groot aantal zaken die op de school afkomen. Het biedt de school de gelegenheid zaken te prioriteren, beleidskeuzes te maken en deze uit te lijnen voor een periode van 4 jaar. Centraal in het schoolplan staat de vraag vanuit welke visie vorm kan worden gegeven aan kwaliteitszorg, personeelsbeleid en de school als ‘een lerende organisatie’. Daarbij is het schoolplan gekoppeld aan het strategisch plan op bovenschools niveau (Schoolplan 2003-2007, p.6). Vanuit dit bovenschoolse strategisch plan, dat door alle scholen wordt gedragen, doorloopt iedere school een eigen traject, omdat elke school een eigen gezicht heeft (Schoolplan, p.7). Dit strategisch plan is in het directieoverleg op basis van gesprekken ontwikkeld en vastgesteld op basis van ‘commitment’. Het plan wordt eind 2004 geëvalueerd.

Eerdergenoemde visie die in het managementteam (bovenschools) is ontwikkeld, is vertaald door het team en de oudergeleding in de medezeggenschapsraad naar een visie op schoolniveau. Een aantal uitgangspunten die voor de school van belang zijn: (a) een inclusieve school, (b) stimuleren, ondersteunen en overdragen, (c) de ontwikkeling is basis en doel, (d) emancipatie en omgaan met verschillen, (e) ontwikkelingsgericht werken, (f) variatie in leerwegen, (g) schooldiagnose en kwaliteitszorg, en (h) een eigen koers als lerende organisatie. Vermeld wordt dat voor de bewaking van de kwaliteit en de schooldiagnose een kwaliteitszorginstrument wordt gebruikt, waarbij de resultaten richtinggevend zijn voor het handelen van de school voor de komende jaren. In de bovenschoolse visie en koers wordt veel nadruk gelegd op de school als een ‘*lerende organisatie*’, zo vermeldt het schoolplan (p. 14):

*“Gerichtheid op de omgeving, de zichtbare wil om daarvan te leren, het volgen van scholing en het inschakelen van externe deskundigheid zijn daar voorbeelden van. De kwaliteit wordt in belangrijke mate gevormd door het team, en een goede en een open communicatie zijn wezenlijk om van elkaar te leren.”*

Andere kernwoorden die hierbij worden genoemd zijn onder meer: *verschillende vormen van overleg, video-interactie, welbevinden van ieder personeelslid, taakbeleid, interview, en goed en frequent overleg.*

De leerkracht merkt op dat de visie op kwaliteitszorg constant terug komt in de stappen die de school neemt. Vragen die daarbij horen zijn: ‘wat doen we’ en ‘waarom doen we dat’. Het

voorstel van de inhoud van de visie komt vanuit het management, waar gezamenlijke afspraken zijn gemaakt, en vervolgens is de visie in teamvergaderingen en medezeggenschapsraad verder ontwikkeld en becommentarieerd. Het schoolplan wordt gekenmerkt door veel ambitie, aldus de ouder, welke breed gedragen wordt. Thema's die naar voren komen zijn pesten, 'tools' voor leerlingen, en ook transparantie van de kwaliteitszorg, instrumenten en rapportages. Kwaliteitszorg komt in feite breed aan de orde. De ouder merkt verder nog op deze school een warm gevoel uitdraagt, waarbij iedereen ook welkom is. Dit is een belangrijke motivatie voor deze ouder om voor deze school te kiezen.

### **2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid**

#### *Kwaliteitszorg met een nadruk op schoolontwikkeling*

De directeur typeert de kwaliteitszorg van de school met nadrukkelijk 'schoolontwikkeling', ook al heeft de nadruk ooit gelegen bij positiebepaling. Naar aanleiding van het schoolplan wordt met een cyclus gewerkt waarin een jaarlijks werkplan wordt geschreven, welke jaarlijks wordt geëvalueerd, waarna het nieuwe werkplan wordt opgesteld. Het werkplan gaat in op de stand van zaken. Ontwikkelingen en beleidsvoornemens worden nader uitgewerkt. De bovenschools manager geeft een genuanceerd beeld als hij de kwaliteitszorg typeert. De school heeft een visie, waarbij ze aangeeft haarscherp in beeld te hebben, hoe de schoolontwikkeling verder zal moeten verlopen. Ze heeft haar positie bepaald en is bezig met schoolontwikkeling. De inspectierapportages bevestigen dit voor hem. Toch is er sprake van een teruglopend leerlingenaantal. Hij stelt dat het product in orde is, maar vraagt zich af of de 'klant' dat ook weet. Daarom wordt momenteel veel gesproken over de presentatie van de school. Ook merken zowel de directeur als de bovenschools manager in de afzonderlijke interviews op dat er sprake is van consensus op de school ten aanzien van het gevoerde kwaliteitszorgbeleid.

Ten aanzien van de opvatting dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is, meent de leerkracht dat dit een juiste opvatting is mits het de individuele maat van leerlingen betreft. Ook de directeur sluit aan bij de mening van de leerkracht, '*je moet er uit halen wat er in zit*'. Het bovenschools management meent eveneens dat het onder de maat presteren van kinderen onacceptabel is.

Ook menen de directeur, de leerkracht en de bovenschools manager dat er sprake is van een ondersteunende collegiale cultuur terzake kwaliteitszorg. Er is sprake van coaching en een open houding, en collega's durven elkaar te raadplegen in besprekingen, zo merkt de leerkracht op.

#### *Beperkte mate van overeenstemming met de inspectie*

Het bovenschools management is het min of meer eens met de inspectie over de aspecten die zij hanteert om de kwaliteit van de school te bepalen. Er is echter teveel focus op de harde gegevens en minder op wat de bovenschools manager de 'softe' resultaten noemt. De directeur is het gedeeltelijk oneens met de aspecten die de inspectie hanteert voor de kwaliteitsbepaling van een school, de leerkracht wijkt weinig af van de mening van de directeur, maar is het gedeeltelijk wel eens met de gehanteerde aspecten. De directeur motiveert dat de inspectie in haar bepaling van de kwaliteit de nadruk te veel legt op de opbrengsten. De inspectie bepaalt in feite welk meetinstrument hiervoor gebruikt moet worden. Andere instrumenten die goed in elkaar zitten worden niet erkend, wat soms heel 'zuur' kan zijn voor scholen. Bijvoorbeeld in de kleutergroep van een school wordt de Cito-toets niet gebruikt, waarmee de school een onvoldoende score heeft in het kader van de inspectie, terwijl een school wel goede opbrengsten kan hebben. De leerkracht

merkt op zich wel te kunnen vinden in de aspecten die de inspectie hanteert, echter de beoordeling is afhankelijk van de inspecteur die de school bezoekt. Elke inspecteur legt de nadruk weer op andere indicatoren die horen bij de aspecten van kwaliteitsbepaling.

Ten aanzien van de kwaliteitszorgbepaling is er minder overeenstemming tussen de directeur en de leerkracht. De directeur is het gedeeltelijk oneens met de aspecten die de inspectie hanteert voor de kwaliteitszorgbepaling van een school, en de leerkracht is het eens met de aspecten die de inspectie hiervoor hanteert. De leerkracht meent dat het goed is dat de inspectie bijvoorbeeld kijkt naar wat de school op papier heeft staan. De directeur meent dat het principe van de kwaliteitszorgbepaling prima is, en dat de inspectie een onderdeel is van de bepaling van kwaliteitszorg van de school, echter ook hierbij heeft de bepaling ervan vooral met opbrengsten te maken. De directeur stelt dat de kwaliteitszorgbepaling breder moet zijn. Het bovenschools management is het vrijwel met de inspectie eens ten aanzien van de aspecten die zij in haar onderzoek hanteert betreffende de kwaliteitszorg. Wel wordt gesteld dat het 'product' als meetinstrument te beperkt is. Het wordt uitgelegd met de zin "*Het is meer dan de CITO-toets om het plat te stellen!*" Daarbij wordt onderkend dat vaardigheden bij kinderen moeilijk te peilen zijn.

*Een cyclisch proces: meten, verbeteringen plannen en realiseren, evalueren en borgen*

De directeur van de school is bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus), zoals omschreven tijdens het interview en vermeldt dat de school ook met een vergelijkbare werkwijze werkt. Deze cyclus is ook in de definiëring van kwaliteitszorg globaal beschreven door de directeur (analyseren, plannen maken, evalueren en plannen bijstellen) en komt aan de orde in het schoolplan. Het is een werkwijze, aldus de directeur, die niet volgens een officiële procedure wordt gevolgd of is vastgelegd in een logboek, maar wel in de praktijk wordt toegepast als stappen. Ter illustratie van een dergelijke cyclus noemt de directeur het video-coachingstraject dat de leerkrachten volgen met de IB-er. Hierin kijken de leerkrachten naar 'wat kan ik', 'wat wil ik graag', 'wat moet ik daarvoor doen', en later kan hierin bijstelling volgen. Ook zal deze werkwijze in de toekomst worden gebruikt op de school.

Het schoolplan 2003-2007 vermeldt ten aanzien van de cyclus dat *'de beleidsvoornemens in het schoolplan zijn vastgelegd in een aantal documenten: het werkplan, het jaarverslag en de schoolgids. Het uit te voeren beleid wordt jaarlijks geconcretiseerd in een werkplan. Het uitgevoerde beleid wordt intern verantwoord in een jaarverslag, en in een schoolgids voor de ouders. Zo ontstaat een beleidscyclus van 4 jaar, waarbij het laatste jaar fungeert als een voorbereidend jaar voor een nieuw schoolplan'* (schoolplan, p.7/8).

### **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

#### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorgbeleid in de praktijk**

De school bestaat (anno december 2004) 15 jaar en de directeur vermeldt dat ongeveer 5 jaar geleden, in 1999, de nieuwe bovenschoolse visie en koers is ontwikkeld voor het strategisch beleidsplan van het bestuur. Hierin staan de bovenschoolse visie en missie verwoord. Scholen hebben een zo groot mogelijke autonomie, maar moeten wel binnen de bestuurskaders hun beleid ontwikkelen. Er wordt bij opgemerkt, dat deze bovenschoolse keuze wel als consequentie heeft dat de directies van scholen uit kwalitatief goede, zelfstandig opererende leidinggevendenden moet bestaan. Ook is in het strategisch beleidsplan een analyse met conclusies opgenomen, zoals naar

voren is gekomen uit het kwaliteitszorginstrument Diagnose Instrument Schoolverbetering (DIS) (tot 2003 afgenomen als zelfevaluatie-instrument) en de KwaliteitsMeter (KMPO) (vanaf 2003 afgenomen als nieuw zelfevaluatie-instrument), conferenties met openbaar onderwijs, een uitgebreide enquête onder ouders/verzorgers en een schets van actuele landelijke ontwikkelingen op onderwijsgebied en maatschappelijke trends (Schoolgids, p.7). De enquête betrof een belevingsonderzoek onder ouders/verzorgers en is afgenomen onder alle openbare scholen in de gemeente in schooljaar 2002/2003. De uitslag leverde de bouwstenen voor het bovenschools strategisch beleidsplan. Begeleiding en aansturing hebben plaatsgevonden vanuit de regionale onderwijsbegeleidingsdienst.

Parallel hieraan is op schoolniveau deze bovenschoolse visie vertaald door de directeur gezamenlijk met team en ouders in de medezeggenschapsraad voor het schoolspecifieke deel van het schoolplan. Het was tijd om duidelijk te krijgen ‘wat we met zijn allen willen, welke kant willen we op, wat vinden we belangrijk’. De visie is vervolgens besproken en geanalyseerd in de teamvergadering, waarbij sprake is van instemmingsrecht, en in de medezeggenschapsraad, waarbij sprake is van adviesrecht (aldus de leerkracht, die eveneens in de medezeggenschapsraad zit). In feite, zo meent de directeur, is de opzet van het schoolplan en de schoolgids de start van de visieontwikkeling, en *de ‘start van kwaliteitszorg is altijd gerelateerd aan de start van visieontwikkeling’*. Bij de totstandkoming van kwaliteitszorg merkt de ouder op dat in feite ook het inspectieonderzoek een start is geweest om te werken aan schoolontwikkeling. De inspectierapporten worden besproken in de medezeggenschapsraad en daarnaast is sprake van instemming en advisering met de inhoud van het schoolplan. De directeur vermeldde al dat de ouders ook betrokken zijn bij visieontwikkeling, waarbij een belevingsonderzoek in schooljaar 2002/2003 de mening van de ouders zichtbaar maakt.

### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

Huidige betrokkenen bij het kwaliteitszorgsysteem zijn het team van directeur en leerkrachten, het bovenschools management (bestuur), de leerlingen, de onderwijsbegeleidingsdienst en de ouders. Het bovenschools management bestaat uit een manager, die verantwoordelijk is voor het bovenschools beleid. Hij is op interim- basis benoemd en is sinds kort als zodanig werkzaam. Bij het bovenschools kwaliteitsbeleid heeft hij een initiërende, implementerende en evaluerende rol. De taak van het bovenschools management wordt als ‘begeleidend’ getypeerd. Bestuurlijke dwang is niet bevorderend en het kan alleen slagen als betrokken hun ‘commitment’ uitspreken en er sprake is van een intrinsieke motivatie.

De directie van de school bestaat uit een directieduo die beide deels zijn vrijgesteld van lesgevende taken en de directietaken onderling hebben verdeeld. Gezamenlijk is het directieduo eindverantwoordelijk voor het functioneren van de school. De constructie van de directie staat als vast punt op de agenda van de teamvergaderingen, aldus de directeur. In de recent ontvangen notulen van deze teamvergadering wordt vermeld dat bewust is gekozen voor een tweekoppige leiding om zo ook ‘feeling’ met de klas te houden, echter dat besloten wordt om met een eenhoofdige leiding verder te gaan. Reden hiervoor is dat een tweehoofdige leiding niet noodzakelijk is en de functie van eindverantwoordelijkheid hebben voor de klas en de functie van directie niet goed combineert. In de nieuwe constructie zal de directeur bijna geen lesgevende taken meer hebben. Ook de IB-er is deels vrijgesteld van lesgevende taken om haar functie te kunnen uitvoeren. Ouders worden tweejaarlijks betrokken middels een zelfevaluatie (voorheen in de vorm van een belevingsonderzoek) en de medezeggenschapsraad en de ouderraad worden betrokken in het ontwikkelingsproces van de school door instemmingsrecht/adviesrecht en de

jaarlijkse evaluatie van het werkplan. In de dagelijkse praktijk worden de ouders geïnformeerd via de nieuwsbrief en via de website. Ouders worden via de schoolgids en informatiekalender geïnformeerd over tal van zaken, waaronder over de kwaliteit van de school, de wijze waarop dit wordt vastgesteld, hoe de school haar inspanningen meet en wat ze opleveren (wat evalueren is en hoe wordt geëvalueerd met leerkrachten, leerlingen en ouders, de resultaten van het onderwijs en wat de school de komende jaren wil verbeteren). In de informatiekalender wordt nadrukkelijk vermeld dat de schoolgids niet de gemiddelde Cito-scores opneemt, omdat deze nogal wisselen. Uiteraard worden de ouders wel geïnformeerd over de individuele scores van hun kind. Daarnaast ontvangen de ouders drie keer per jaar een inhoudelijk informatiebulletin en tweewekelijks een nieuwsbrief.

### **3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk**

Bovenschools is er tweewekelijks overleg met de 4 directeurs van de andere openbare scholen onder leiding van het bovenschools management. Het bovenschools management vertegenwoordigt de directeurs bij het bestuur. In het directeurenoverleg wordt bestuursbeleid voorbereid, aangestuurd en gecontroleerd. Kwaliteitsbeleid komt hierin regelmatig aan bod, afhankelijk van evaluatiegegevens van de Kwaliteitsmeter (KMPO) en hun invloed op het beleid van de school. Daarnaast zijn er op de school inhoudelijke vergaderingen met het team die specifiek over schoolontwikkeling gaan. Ook worden de opbrengsten van de Cito-scores en het werkplan in een jaarlijkse vergadering geëvalueerd. Het jaarverslag van het werkplan wordt beschouwd als een evaluerend instrument binnen een systeem van kwaliteitszorg en beschrijft het schoolbeleid van het afgelopen schooljaar. Jaarlijks wordt gekeken naar wat de afspraken zijn, wat bereikt is en wat wordt meegenomen naar het nieuwe schooljaar. Dit proces van schoolontwikkeling wordt begeleid door externe deskundigen van de onderwijsbegeleidingsdienst. Ook wordt dit werkplan besproken in de medezeggenschapsraad en ouderraad.

De IB-er overlegt of consulteert afzonderlijk met de leerkrachten, en koppelt dit terug naar de inhoudelijke vergaderingen op schoolniveau. De IB-er heeft een zogenaamde ‘plusfunctie’. Bovenschools is vanuit de taak van IB-er een functie gecreëerd waaraan een duidelijke functioneringsomschrijving is gekoppeld. De salariëring is hoger ingeschaald dan landelijk gebruikelijk en de functie is dicht onder de directie gepositioneerd. Het is beleidsmatig een investering ‘in een specialist’ en is als kwaliteitsbeleid impuls bedoeld.

In het schoolplan worden procedures, middelen, en instrumenten genoemd om de kwaliteit van de school te bewaken (p. 15/16). Hierbij ook valt te denken aan: (a) evaluaties in bouw- en teamvergaderingen, (b) videocoaching, (c), klassenbezoeken van de directie, (d) observatie-instrumenten, (e) een gesprekscyclus van functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en doelstellingengesprekken met leerkrachten, (f) het inspectietoezicht, (g) oudercontacten, (h) uitkomsten van de KMPO als kwaliteitszorginstrument, en tenslotte (i) evaluatiegesprekken met de regionale schoolbegeleidingsdienst (p. 15/16).

Ten aanzien van de vraag hoe iets wordt teruggezien van het gehanteerde kwaliteitszorgsysteem in de dagelijkse praktijk heeft het bovenschools management geen directe bemoeienis op het gebied van processen die zich binnen de school afspelen. Alleen het krijgen van signalen van bijvoorbeeld een rapportage van de inspectie zou deze opstelling kunnen veranderen. Een “check-check-double-check” situatie moet vermeden worden. De leerkracht noemt bij de vraag hoe iets wordt teruggezien van het gehanteerde kwaliteitszorgsysteem in de dagelijkse praktijk, en dan met name bij de processen in de klas afspraken die zijn gemaakt,

worden gecontroleerd en bewaakt. Dit wordt zichtbaar in de registratie van bijvoorbeeld de organisatie op leerlingenniveau en in het werkplan. De directeur noemt eveneens deze nieuwe structuur van leerlingenzorg, waarbij in de klas een nieuwe manier van administreren wordt gebruikt. Dit is een voorbeeld van het invoeringstraject van schoolontwikkeling waar de school mee bezig is, zo stelt de directeur. Ook vullen leerlingen een belevingsenquête in en wordt gekozen voor nieuwe methoden, die geleidelijk aan in alle leerjaren worden toegepast. Een huidig voorbeeld in het schoolontwikkelingstraject is de invoering van ontwikkelingsgericht onderwijs (OGO) op het gebied van wereldoriëntatie. Ook op andere gebieden zal dit onderwijsconcept worden ingezet, in kleine stappen. Hieraan gerelateerd noemt de directeur ook aanpassing van het schoolbouw en de huisvesting, die noodzakelijk zijn om deze methode vorm te geven. Ook de ouder merkt veranderingen op in de klas door de invoering van ontwikkelingsgericht onderwijs (wereldoriëntatie) en de keuze voor een duidelijke leeslijn.

Ten aanzien van de leerlingenbegeleiding in de dagelijkse praktijk wordt uitvoering gegeven aan de gemaakte afspraken in het werkplan. Bijvoorbeeld begeleiding van de IB-er voor de leerkracht in de klas met video-coaching. Leerkrachten bepalen zelf hun traject, zo meldt de directeur, wat met hun persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) te maken heeft en functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ook handelingsplannen worden onder begeleiding van de IB-er door de leerkrachten zelf geschreven. De gemaakte afspraken komen weer terug in de teamvergadering. Voor de IB-er wordt het takenpakket voor zorg breder getrokken, omdat de IB-er ook betrokken is bij visieontwikkeling met de directie, zo vermeldt de leerkracht. De medezeggenschapsraad wordt geïnformeerd over de processen voor leerlingbegeleiding van de school, en benadrukt het belang van een leerlingvolgsysteem (LVS) en bijbehorende dossiervorming. Dit is eveneens een nieuwe ontwikkeling, aldus de ouder.

De betrokkenheid van het bovenschools management op het gebied van personeelsbeleid is groter, in vergelijking met de betrokkenheid bij de processen in de klas. Men bewaakt het professionele niveau van personeel door te selecteren op basis van een tijdelijke aanvangsbenoeming en het streven 'goede' leerkrachten zoveel mogelijk te behouden, ook als dat 'formatief' niet altijd mogelijk zou zijn. Hierbij wordt de opmerking gemaakt: *'kwaliteit moet je hoeden.'* Wat betreffende personeelszaken en professionalisering, wordt voor elke leerkracht een POP gebruikt als nascholingsinstrument, aldus de directeur. Hierbij worden per leerkracht competenties ingevuld door de directeur (volgens methode Berenschot) op basis van functioneringsgesprekken. Het competentieprofiel, wat overigens ook geldt voor de directie van de school, geldt voor 2 jaar. Het nascholingsplan is zowel op team- als op individueel niveau opgesteld. Een nadeel van nascholing volgens de directeur is het beperkte budget. Soms vindt nascholing ook op teamniveau plaats. Voorbeeld is een cursus 'Interactie' voor het team. De leerkracht merkt op dat teamscholing, wat nadrukkelijk een gezamenlijke teamactiviteit is, bijdraagt aan het teamfunctioneren en kwaliteitszorg. Ook de ouder ziet dat door docenten veel aan professionalisering wordt gedaan, omdat dergelijke zaken ook ter sprake komen in de MR-vergadering. Verder is een lid van de medezeggenschapsraad betrokken bij sollicitatiegesprekken.

## **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

Betreffende contextfactoren die van invloed kunnen zijn op kwaliteitszorg meent de directeur dat alle genoemde factoren nauwelijks een invloed hebben op deze school of niet van toepassing zijn, en aldus een neutrale rol spelen. *‘Kwaliteitszorg is kwaliteitszorg, op elke school, hoe een school dan ook functioneert’*. Het betreft hier de volgende factoren: de bestuurlijke schaal, de schoolgrootte, de rol van de gemeente, het leerkrachttekort, de denominatie van de school, de diversiteit van de leerlingenpopulatie en tenslotte de aanwezigheid van achterstandsleerlingen op de school.

Ten aanzien van de mening van het team van leerkrachten ten opzichte van de rol van het bovenscholse management, meent de leerkracht dat de bovenscholse manager van deze school veel inbreng en een sturende rol heeft. Dit gebeurt echter wel op afstand en het contact met de leerkrachten speelt zich af via de directeur en niet direct met het team. Individuele leerkrachten hebben geen persoonlijke gesprekken met de bovenscholse manager. De leerkracht ziet een vooruitgang in de mate van communicatie en contact met de bovenscholse manager. Daarnaast merkt de leerkracht op dat de bovenscholse manager wel participeert in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, waardoor er wel contact is met leerkrachten en ouders.

### **4.2      Rol van de Inspectie**

Het onderzoek van de Inspectie heeft volgens het bovenscholse management de afgelopen 10 jaar een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Op basis van een tweedaags onderzoek wordt de school een spiegel voorgehouden door middel van een zeer herkenbare kwalificatie van het schoolbeleid. Hierbij worden confrontaties niet uit de weg gegaan. Er worden heldere vervolgafspraken gemaakt, waardoor scholen zich min of meer gedwongen zien hun beleidsplannen bij te stellen. Volgens het bovenscholse management stimuleert inspectietoezicht in behoorlijke mate schoolverbetering en de kwaliteit van de school. De zelfverantwoordelijkheid kan wel aangetast worden in het geval dat scholen andere accenten in hun onderwijs leggen en andere doelen hanteren. Dit is het geval met een van de scholen die hun onderwijs ingericht hebben op basis van de uitgangspunten van Ervaringsgericht Onderwijs. Het bovenscholse management merkt dat de inspectie daarmee moeite heeft in haar onderzoek. Het op het internet publiceren van inspectierapporten is volgens het bovenscholse management op zich een goede zaak. Echter, hoofdkwalificaties worden op het eerste gezicht te summier weergegeven, waardoor een verkeerde of scheve indruk gewekt kan worden. Ten aanzien van de houding van de directeur en de leerkracht die geïnterviewd zijn ten opzichte van de rol van de inspectie is er een redelijke mate van overeenstemming. Zowel de directeur als de leerkracht menen dat het inspectietoezicht stimulerend is voor schoolverbetering en redelijk bevorderend is voor de kwaliteit van de school. Een kritische kanttekening van de directeur is dat het toezicht de schoolkwaliteit niet volledig eerlijk beoordeeld. Het inspectietoezicht en de opbrengsten zijn een onderdeel van kwaliteitszorg, waarop scholen helaas worden afgerekend. *‘Kwaliteitszorg is meer dan opbrengsten zoals beoordeeld door de inspectie, het is niet juist dat de inspectie er zo naar kijkt’*. Het is van belang dat de inspectie mee ontwikkelt, aldus de directeur. Ook schrijven de directeur en de leerkracht het inspectietoezicht een beperkte invloed toe. De meeste verbeteringen en keuzes op de school worden niet of nauwelijks gedomineerd door het toezicht, en het toezichtkader laat de school voldoende ruimte voor onderwijskundig beleid (aldus de leerkracht). Beiden menen weliswaar dat



het toezichtkader in bepaalde mate de zelfverantwoordelijkheid van de school aantast. Opvallend is dat er tussen de directeur en de leerkracht weinig overeenstemming is ten aanzien van het publiceren van inspectierapporten. De leerkracht is uitgesproken positief, en meent dat het op internet publiceren van inspectierapporten een goede zaak is vanwege de publieke functie van het onderwijs. De directeur daarentegen meent dat het op internet publiceren niet stimuleert tot kwaliteitsverbetering.

De ouder is bekend met het feit dat de inspectie toezicht houdt op de kwaliteitszorg van de school en dat er sprake is van controle om na te gaan of de opbrengsten en de kwaliteit van voldoende niveau zijn. Ook komt het rapport van dit toezicht ter bespreking aan de orde in de MR-vergadering. Gekeken wordt naar de planning en mogelijke verbeterpunten die naar voren zijn gekomen uit het inspectierapport. Ten aanzien van de houding van de ouder ten opzichte van de rol van de Inspectie meent de ouder dat het inspectietoezicht stimulerend is voor schoolverbetering is en grotendeels de kwaliteit van de school bevordert. Echter, zo merkt de ouder op, er is ook sprake van eigen initiatief. Wel meent de ouder dat het inspectietoezicht de zelfverantwoordelijkheid van de school aantast, omdat er sprake is van een verplicht kader voor kwaliteitszorg. Tenslotte beschouwt de ouder het op internet publiceren van inspectierapporten als een zeer goede zaak. Als school dien je transparant te zijn in je resultaten, en in deze tijd kun je niks meer verbergen. De ouder merkt tenslotte nog op dat er wel sprake is van een spanningsveld ten aanzien van de directie en leerkrachten ten opzichte van het inspectietoezicht. De invloed van de inspectie is groot, en er heerst een bepaalde vorm van zenuwachtigheid als de inspectie de school komt beoordelen.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      *Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst***

De school gebruikt sinds 2 jaar als kwaliteitszorginstrument voor zelfevaluatie de KwaliteitsMeter Primair Onderwijs (KMPO). De KMPO bestaat enerzijds uit een enquête die tweejaarlijks wordt afgenomen en anderzijds een matrix die vierjaarlijks wordt afgenomen. De enquête van KMPO wordt afgenomen onder personeel (leerkrachten, onderwijsassistenten, onderwijsondersteunend personeel), bestuursleden, de directie van de school, de ouders en een deel van de leerlingen. De matrix van de KMPO wordt afgenomen door het bestuur, de directie en de leerkrachten. De keuze voor dit instrument is gemaakt in het managementteam (MT) op bovenschools niveau. Dit houdt eveneens in dat de KMPO ook door de andere openbare scholen in de gemeente wordt gebruikt en bouwstenen leveren voor het bovenschools strategisch beleidsplan. Voordat de KMPO werd gebruikt, werd het Diagnose Instrument Schoolverbetering (DIS) onder het team en een belevingsonderzoek onder ouders afgenomen. De resultaten van dit onderzoek en eveneens van de KMPO worden besproken in de medezeggenschapsraad. Vanaf schooljaar 2003/2004 worden de DIS en de belevingsenquête niet meer afgenomen, omdat de KMPO voldoende gegevens oplevert, zo vermeldt het schoolplan (p. 54). De directeur benadrukt nog dat het van groot belang is niet alleen te meten, maar ook in gesprek te gaan met betrokken, zoals personeelsgesprekken, oudergesprekken.

Coördinatie van de afname van de KMPO en digitale verwerking wordt gedaan door de directeur en er wordt niet gebruik gemaakt van externe ondersteuning. De gegevens worden door het bovenschools management gebruikt in de evaluatie van het beleid en voor het volgen van de processen op de scholen. Er is pas sprake van bovenschoolse bemoeienis met het schoolbeleid in

het geval dat bijvoorbeeld op een school wel investeringen worden gedaan, maar op langere termijn geen verbeteringen in de resultaten wordt geconstateerd.

De directeur noemt als goede kanten van het instrument met betrekking tot de enquête: de flexibiliteit, de digitale verwerking. Opmerkingen van bijvoorbeeld ouders, leerlingen en leerkrachten kunnen worden toegevoegd. De matrix, daarentegen, is veel complexer, omvat 'grote' processen en is ambitieus. Dit onderdeel is lastig in te vullen door de leerkrachten. Echter, omdat er een aanpassing is van de matrix gaat de school deze wel proberen in te vullen. Ten aanzien van de toekomst staat vast dat de school de KMPO voor vier jaar wordt gebruikt en dat daarna verder wordt gekeken. De directeur heeft een voorkeur voor de KMPO omdat hierbij vergelijkingen met andere scholen gemaakt kunnen worden.

## **5.2 Ondersteuning nu en voor de toekomst**

Ondersteuning die de school ontvangt is afkomstig van de regionale onderwijsbegeleidingsdienst, opleidingsinstituten als de PABO en opleiding speciaal onderwijs. De onderwijsbegeleidingsdienst begeleidt de school bij het schoolontwikkelingstraject. Overige ondersteuning wordt gevraagd als de school dat nodig acht, zoals Integraal Personeelsbeleid (IPB), coachings-voorlichtingsbijeenkomsten, en ICT. Ook op samenwerkingsniveau is sprake van ondersteuning in het netwerk van scholen, voor zowel ICT, schooldirecteuren en IB-ers. Verdere ondersteuning zowel bovenschools als op school, is situatie afhankelijk.

Ondersteuning die de school wordt geboden wordt door de leerkracht als positief ervaren. De school volgt een eigen ontwikkelingstraject, waarbij de school echter wel meer zelfstandig zou kunnen doen, zo meent de leerkracht. De directeur ervaart de ondersteuning wisselend positief en negatief. De ondersteuning geeft inspiratie voor de toekomst, waarbij de school zelf kan uitzoeken wat te doen. Toekomstige ondersteuning staat nog niet vast en is afhankelijk van wat de toekomst brengt. Het bovenschools management ziet deze ondersteuning ook in de toekomst als een belangrijke bijdrage. De ouder ziet het belang van professionalisering van leerkrachten in de vorm van ondersteuning en begeleiding. De ouder is van mening dat het hierbij goed is dat het team hulp krijgt van externe deskundigen, waarbij het team een open houding heeft ten aanzien van deze deskundigheid.

## **6 Stimulerende en belemmerende factoren**

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

Het bovenschools management noemt een professionele cultuur en een goed instrumentarium als *stimulerende factoren*. Een schoolcultuur, waar "alles is, als het is" en waarbij zaken onbespreekbaar zijn, is een belemmerende factor. De schoolcultuur moet veilig zijn, mensen moeten kritisch en ondersteunend zijn naar elkaar. In de omgang moet men niet "te lief" "willen" zijn. Een goed instrumentarium is volgens het bovenschools management belangrijk, maar het blijft altijd een middel om je doel te bereiken.

De allerbelangrijkste *succesfactor* die de directeur noemt, is de aanwezigheid en start van een goede visie. Het moet hierbij gaan om een gedeelde visie, die in consensus en met inzet van alle betrokken is opgesteld. Hierdoor staan alle neuzen dezelfde kant op en dit kan worden

uitgedragen, aldus de directeur. Vervolgens is een *stimulerende factor* dat plannen worden ingeperkt en volgens een SMART-formulering (specifiek, meetbaar, realistisch, acceptabel, tijdgebonden) worden uitgewerkt in doelen. Andere stimulerende factoren zijn tijd voor invoering en borging en ruimte voor succeservaringen, zorgen voor bandbreedte, en ruimte geven aan mensen. Nadrukkelijk gaat het om het nemen van keuzes, in stappen tijd nemen voor implementatie. Ten aanzien van ruimte geven aan mensen gaat het er om de betrokkenen de verantwoordelijkheid geven die ze ook willen. Echter, door deze verantwoordelijkheid is de werkdruk soms ook hoog. Dit is een *belemmerende factor*. Andere *stimulerende factoren* die van belang zijn, aldus de directeur: een open cultuur, terugkoppeling, geen top down oplegging maar juist in het beste geval een bottom-up proces en een filosofie en sfeer die prettig voelt in het team. Het gaat om de ‘werkvloer’, waarbij de *kwaliteit door het team wordt bepaald*, aldus de directeur. Wat de leerkracht als een duidelijk *stimulerende factor* aanwijst is het feit dat de school begonnen is met visieontwikkeling, anders zou de kwaliteitszorg nooit zover zijn gekomen als dat nu het geval is. Hierin sluit de leerkracht aan bij de directeur. Daarnaast is op deze school *succesfactor* dat gezamenlijk afspraken zijn gemaakt, die eveneens gezamenlijk worden gecontroleerd en waarbij sprake is van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Deze werkwijze geeft daarnaast ook openheid in communicatie, waarbij het zelf durven blootgeven, reflecteren en kritiek geven een rol spelen. Als leerkracht moet je openstaan voor kritiek, zo merkt de leerkracht op. Een *belemmerende factor* die de leerkracht noemt is het feit dat er voorheen sprake was van veel veranderingen tegelijk. Nu is er een werkplan welke het team duidelijkheid geeft, nu is zichtbaar hoe in stappen en prioriteiten wordt gewerkt. De druk van buitenaf kan daarnaast ook belemmerend werken, aldus de leerkracht.

Als lid van de medezeggenschapsraad meent de ouder (die zelf in het beroepsonderwijs zit) dat in het primair onderwijs veel tegen nieuwe dingen wordt aangelopen. Het is een andere wereld. Er is sprake van toetsing, terminologie, omgang en ontwikkeling van kinderen. Dit geeft ook in de medezeggenschapsraad complexere situaties. Daarom is het van belang dat de medezeggenschapsraad een soort klankbord is en een schakel is tussen ouders en leerkrachten. Hierbij is het van belang dat er sprake is van laagdrempeligheid, hetgeen op deze school het geval is. ‘*Dan komen de ouders naar je toe, de school is open voor iedereen en ouders voelen zich betrokken bij het onderwijs*’. Dit is een stimulerende factor op de school en is ook ten gunste van de leerkrachten. Een *succesfactor* voor deze school is de cursus die de medezeggenschapsraad heeft gevolgd, waarin advies wordt gegeven over de medezeggenschapsraad een stempel kan zetten op het beleid van de school, en hoe de raad betrokken kan zijn bij schoolzaken. De ouder beschouwt deze vorm van nascholing voor de medezeggenschapsraad ook als een belangrijke tip voor andere scholen. Wat daarnaast *stimulerende factoren* zijn, aldus de ouders, is dat de school transparant blijft. Het is van belang dat zichtbaar is wat zich afspeelt in de school (openheid) en wat de goede en slechte aspecten zijn. Dit creëert namelijk draagvlak, betrokkenheid en deelname van ouders in projecten en activiteiten. Zo maakt de school ook zichtbaar dat ouders van belang zijn. Een *aankomende belemmerende factor* die de ouder noemt is de toekomst van de brede school. De ouder vraagt zich af of dit een verbetering is. Deze school is namelijk kleinschalig met een duidelijke identiteit. De vraag is hoe open en duidelijk de identiteit van een brede school zal zijn. Een andere stimulerende factor voor deze school is dat de school zich constant aan het ontwikkelen is, de school is ambitieus (hoewel de ouder meent dat je als school ook te ambitieus kunt zijn). Er wordt een groot beroep gedaan op de leerkrachten, en een bewust accent gelegd op de leerkrachten en het iedereen meekrijgen, echter hierin kan ook weer een *belemmerende factor*

schuilen. Als school moet je niet te veel willen, maar bewust keuzes maken waar de accenten moeten liggen, waarbij het ook noodzakelijk is iedereen mee te krijgen.

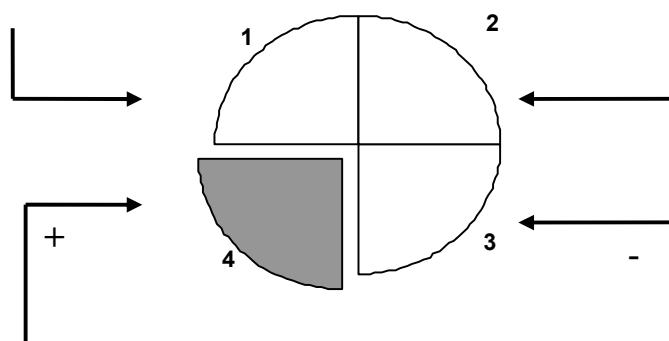
## Model kwaliteitszorg school 15 De Wingerd

### Visie en totstandkoming

- Kwaliteitszorgontwikkeling is visieontwikkeling en koersbepaling (+)
- Cyclisch proces beginnend met doelbepaling (obv koers), analyseren, plannen, evalueren. Meten en weten
- School als lerende organisatie centraal
- Bovenschools beleid aansturend (top down)
- Vertaling beleid naar schoolvisie door team en MR in 'schoolontwikkelingstraject'
- Draagvlak en commitment betrokkenen (++)
- Noodzaak inhoudelijk leiderschap (+)
- Team instemmingsrecht en kwaliteit team bepalend voor kwaliteitsbehoud school
- BM nauw betrokken bij personeelsbeleid en professionalisering
- Ouders geïnformeerd, MR adviesrecht

### Karakteristieken in de praktijk

- Schoolontwikkelingstraject met OBD (+)
- Consensus betrokkenen (+)
- Ondersteunende collegiale cultuur (+)
- Systeem PDCA-werkwijze (+)
- Inspectie opbrengstgericht (-)
- Inspectietoezicht bevorderend (+), invloed tast zelfverantwoordelijkheid school aan (-)
- Gezamenlijk overleg en intervisie (+)
- Instrumenten: inspectiebezoek, KMPO, input ouders en leerlingen, jaarverslag werkplan, klassenconsultatie, directie-, team-, bouwvergaderingen, evaluatie OBD, (boven)schoolse trajectvergaderingen, videocoaching, observaties (+)
- Professionalisering: video-coaching, POP's functionerings-, beoordelings-, evaluatiegesprekken (+)
- Ondersteuning inspirerend (+)
- Zelfevaluatieinstrument keuze en evaluatie bovenscholen



### Bevorderende factoren

- Toename in verbrede bovenschoolse samenwerking
- Bestuurlijke fusie, verzelfstandiging
- Verrijkend resultaat ontwikkelingstraject
- Volgens een stappenplan en prioriteiten werken
- Ondersteuning OBD
- Plusfunctie IB-er als impuls voor kwaliteitsbeleid
- Breed (uit)gedragen gedeelde visie, gezamenlijk draagvlak
- Professionele cultuur en een goed instrumentarium
- Veilige, kritische, ondersteunende schoolcultuur
- SMART-geformuleerde doelen
- Tijd nemen voor keuzes, implementatie, borging, succes
- Verantwoordelijk geven aan mensen
- Open communicatie, cultuur, prettige sfeer
- Reflecteren, terugkoppelen, kritiek geven
- Bottom up proces/filosofie. Input team / MR
- Professionalisering, klankbord team en MR
- Transparante school, geeft draagvlak, commitment
- Belang ouders zichtbaar maken
- Ambitieuze school in constante ontwikkeling

### Belemmerende factoren

- Personeelswisselingen
- Terugloop leerlingenaantal
- Statische inspectie
- Statische schoolcultuur
- Verantwoordelijkheidsgevoel verhoogt werkdruk
- Vele veranderingen in ontwikkelingstraject
- Druk van buitenaf
- Invloed toekomstige brede school
- Te grote ambitie

## *Verslag School 7, 't Jaarfke*

### *1 Schoolcontext*

De school is een school met 222 leerlingen en 16 leerkrachten (veel parttimers) in het noorden van Nederland in een klein dorp in de provincie Groningen-Oost. De leerlingenpopulatie heeft overwegend een leerlinggewicht van 1.00 (de 'gewone' leerlingen). De school heeft weinig 1.25 (11%) (leerlingen met laag opgeleide autochtone ouders) en een enkele 1.90 (1%) leerlingen (met laag opgeleide allochtone ouders). (Percentages gebaseerd op teldatum 1 oktober 2002 ).

Vier gemeenten in de regio zijn enkele jaren geleden een samenwerkingsverband aangegaan. Het bestuur wordt gevormd door de vier wethouders van onderwijs van de betrokken gemeenten. In dit Samenwerkingsverband Openbaar onderwijs in een regio in de provincie Groningen zijn 21 scholen ondergebracht, waar deze school deel van uitmaakt. De dagelijkse leiding is in handen van een algemeen directeur ad interim en hij wordt ondersteund door een regionaal onderwijsbureau (ROB). De directeuren worden vertegenwoordigd door een regionale coördinerend directeur per gemeente die gezamenlijk in een projectgroep zitting hebben. Momenteel laat de organisatie een onderzoek uitvoeren naar mogelijkheden tot een bestuurlijke overgang naar een stichtingsvorm.

#### *Situatieschets<sup>12</sup>*

Ontwikkelingen die van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs betreffende deze school, vermeldt door de inspectie in het Jaarlijks Onderzoek (JO) van 2003, zijn als volgt: het gebouw en het plein van de basisschool hebben in 2003 een opknapbeurt gehad. De directie vindt dat de uitstraling van de school hierdoor aanzienlijk verbeterd is. Ook is de school in de gelegenheid geweest om nieuwe materialen aan te schaffen, vooral voor het leesonderwijs in de middenbouw en voor het niveau-lezen in alle groepen. Deze ontwikkelingen hebben zonder meer een gunstige invloed gehad op de kwaliteit van het onderwijs. Een minder gunstige invloed gaat volgens de directie uit van de beperkte mogelijkheden om leerlingen aan te melden voor onderzoek door de onderwijsbegeleidingsdienst. Ieder jaar zijn er wel enkele leerlingen die de school graag zou willen laten onderzoeken, maar bij wie dit door de beperkte mogelijkheden niet gebeurt. Dit knelpunt is bekend bij het bevoegd gezag.

In het schooljaar 2003-2004 is een bovenschools projectteam kwaliteitsinstrumenten van start gegaan, geïnitieerd vanuit het bestuur van het samenwerkingsverband, waar deze school onder valt. Het projectteam heeft als doel de bestaande kwaliteitszorginstrumenten voor primair onderwijs op de Nederlandse markt te inventariseren en een selectie aan te brengen in het aanbod. De directeur van deze school maakt deel uit van de projectgroep. Voor de inventarisatie is gebruik gemaakt van een brochure met beoordelingen van kwaliteitszorginstrumenten van Q\*Primair ([www.qprimair.nl](http://www.qprimair.nl)). Op basis hiervan heeft de projectgroep een notitie uitgebracht met een selectie van zes instrumenten, die worden toegelicht en benoemd als geschikte instrumenten. Vervolgens is een selectie aangebracht in deze zes instrumenten en is de groep gekomen tot een keuze van drie instrumenten, namelijk de Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO), de KwaliteitsMeter Primair Onderwijs (KMPO) en de Kwaliteitszorg INTEgraal Onderwijs Organisatie (KWINTOO). Bij de start van schooljaar 2005-2006 dienen de scholen een

---

<sup>12</sup> Informatie deels afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek waarbij de inspectie de school heeft bezocht op 13 november 2003.

keuze te maken voor een kwaliteitsinstrument en dit als onderdeel van haar kwaliteitszorg te hanteren<sup>13</sup>. Daarnaast is op bovenschools niveau in het samenwerkingsverband een scholingstraject met de regionale onderwijsbegeleidingsdienst van start gegaan voor het integraal personeelsbeleid, waar deze school in het schooljaar 2004/2005 instapt. Het betreft de Pilot Intervisietraining in het kader van Integraal Personeelsbeleid (IPB). Deze school participeert niet in de Pilot, maar zal in de eerste ‘tranche’ in schooljaar 2004-2005 uitvoering geven aan de intervisietrainingen. Centraal in de training staat het werken aan competenties en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) volgens een intervisiemethodiek<sup>14</sup>.

#### *Kwaliteitszorgtype*

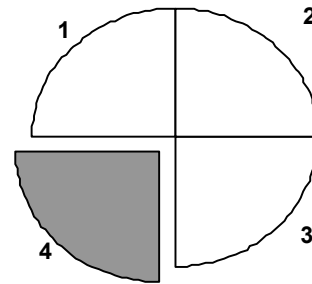
Het onderzoek naar ‘Kwaliteitszorg in het primair onderwijs’ waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

---

<sup>13</sup> Informatie afkomstig uit de samengestelde notitie ‘Kwaliteitsinstrumenten en kwaliteitsbeleid’

<sup>14</sup> Informatie afkomstig uit de ‘Rapportage Eerste jaar Intervisietrainingen Pilots in het kader van IPB’

Type 1 = Weinig tot nauwelijks kwaliteitszorg  
 Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg  
 Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg  
 Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 4 omvat een omvangrijk deel van de basisscholen, namelijk bijna 29%. Dit type van scholen laat een duidelijk verschil zien tussen positiebepaling en schoolontwikkeling. Wat betreft positiebepaling van de school scoren scholen in dit type ‘bovengemiddeld’ op alle deelschalen (Context, Input, Processen, en Output) en wat betreft schoolontwikkeling scoort dit type ‘ondergemiddeld’ op alle deelschalen. Scholen van dit type scoren vergelijkbaar hoog op positiebepaling als de scholen in type 3 (vergevoerde kwaliteitszorg). Echter op de deelschalen van schoolontwikkeling scoren scholen in type 4 beduidend laag, in de meeste gevallen wordt zelfs lager gescoord dan de scholen in type 1 (bijna geen kwaliteitszorg). Kortweg valt het scholencluster in type 4 te typeren als het *wisselende kwaliteitszorgtype*. Er is sprake van positiebepaling en de scholen bevinden zich wat betreft schoolontwikkeling in de fase van implementatie (Uit hoofdstuk 3 van ‘Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg’ van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>15</sup>: Schoolontwikkeling en Opbrengsten*

Op 13 november 2003 heeft de Inspectie van het Onderwijs de school bezocht in het kader van het zgn. Jaarlijks Onderzoek (JO). Bij het vorige inspectiebezoek (Regionaal SchoolToezicht RST, 2000) is een kwaliteitsprofiel vastgesteld dat geen reden gaf tot zorg. Daarom beperkt de inspectie zich tot een beknopt Jaarlijks Onderzoek voor 2003, waarbij de inspectie zich onder meer een oordeel vormt over de wijze waarop de school werkt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (de schoolontwikkeling na het vorige inspectiebezoek).

- De inspectie concludeert dat de school in voldoende mate gericht werkt aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs. In het rapport Jaarlijks Onderzoek (2003) wordt vermeld dat de school op het terrein van de kwaliteitszorg heeft gekozen voor de Kwaliteitsmeter voor het Primair Onderwijs (KMPO). In maart 2003 heeft met behulp van dit instrument een globale zelfbeoordeling plaatsgevonden, die op enkele punten (gebruik van ICT, communicatie met het bevoegd gezag en evaluatie van handelingsplannen) leidt tot mogelijke verbeteringen. De school maakt al enkele jaren gebruik van verschillende bronnen om de eigen kwaliteit te analyseren. Voorbeelden zijn een ouderenquête, een zelfonderzoek op het gebied van leerlingenzorg in het kader van WSNS en een schooldiagnose op het gebied van adaptief onderwijs die de onderwijsbegeleidingsdienst heeft opgesteld op basis van observaties in alle groepen. Ook opbrengsten van leerlingen worden op het niveau van de school geanalyseerd en benut als aanzet tot verbeteringen.

Als concrete ervaringen daar aanleiding toe geven, schoolt het team zich op korte termijn bij. Zo heeft het team recent een cursus gevolgd over omgaan met ouders en is men bezig met het behalen van het digitaal rijbewijs. In het ontwikkelingsplan voor de periode 2003-2007 (een bijlage bij het schoolplan) zijn per schooljaar beleidsvoornemens beschreven. Voor het

<sup>15</sup> Informatie afkomstig uit twee rapporten Jaarlijks Onderzoek waarbij de inspectie de school op 13 november 2003 en 1 augustus 2004 heeft bezocht.



schooljaar 2003-2004 gaat het om 18 verschillende voornemens, die niet geprioriteerd zijn. Tien thema's liggen op het terrein van WSNS en betreffen vooral het werk van de intern begeleider. Het team als geheel is betrokken bij het toetsen van de leerstof aan de kerndoelen, een activiteit die de school al enige tijd uitvoert in de vorm van een cyclisch proces, waarbij geleidelijk alle vakken aan de orde komen. Ook besteedt het team tijd aan het verder vormgeven aan adaptief onderwijs, een thema waar de school ook al enkele jaren mee bezig is. Ieder beleidsvoornemen is afzonderlijk beschreven. Zo komt onder meer aan de orde welk doel wordt nagestreefd, welke activiteiten zullen worden uitgevoerd, wie daarbij betrokken zijn, welke ondersteuning beschikbaar is, wanneer de activiteiten afgerond moeten zijn en op welke wijze evaluatie en borging zullen plaatsvinden. Hierdoor is in grote lijnen helder wat er gaat gebeuren. Desondanks stelt de inspectie dat nadere concretisering op enkele punten gewenst is. Daarbij gaat het vooral om de formulering van concrete doelen en de wijze waarop geëvalueerd wordt. In aanvulling op de beleidsvoornemens voor ieder schooljaar is het daarnaast wenselijk om de grote lijn over vier schooljaren heen te beschrijven, zodat de samenhang tussen de beleidsvoornemens duidelijker wordt, evenals de herkomst van de beleidsvoornemens.

- Tenslotte vermeldt het inspectierapport van 2003 ten aanzien van de Opbrengsten dat alle jaargangen op het verwachte niveau presteren. In 2001 en 2002 liggen de prestaties boven het gemiddelde van een vergelijkbare groep scholen, in 2003 op het gemiddelde. Het jaar daarop, in het rapport Jaarlijks Onderzoek van augustus 2004 wordt een korte toelichting gegeven op twee indicatoren van het kwaliteitsaspect Opbrengsten: de onderwijsresultaten en de ontwikkeling van leerlingen. De inspectie concludeert voor 2004 dat de opbrengsten van de school op of rond het niveau liggen dat mag worden verwacht. De gemiddelde Cito-scores ten opzichte van een landelijke normscore van 535 (normgroep 1) is voor de laatste drie jaar respectievelijk 538 (2002), 535 (2003) en 540 (2004). De resultaten van de leerlingen *gedurende* de schoolperiode liggen eveneens op het verwachte niveau. De inspectie is niet in staat om een geobjectiveerd oordeel te geven over de indicator 'de leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting'. Daarom spreekt zij voor deze indicator geen oordeel uit, maar zij onderzoekt wel of de school bij de ontwikkeling van leerlingen (aanzienlijk) afwijkt van het landelijk gemiddelde. Het aantal leerlingen op de school met een versnelde of vertraagde schoolloopbaan (een klas overslaan respectievelijk doubleren) wijkt niet substantieel af van het landelijk gemiddelde. De tussentijdse uitval op uw school is gering; het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal basisonderwijs wijkt niet substantieel af van de inspectienorm (1% in de leerjaren 3 tot en met 8), die gebaseerd is op een landelijke steekproef.

## 2 *Visie op kwaliteitszorg*

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling, deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, de bovenscholen manager (de algemeen directeur en daarnaast is aanvullend een onderwijskundig medewerkster van het regionaal onderwijsbureau betrokken geweest), een leerkracht en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

## 2.1 Definiëring van kwaliteitszorg

Bovenschools wordt vooral de nadruk gelegd op de organisatorische aspecten van de implementatie van kwaliteitszorgbeleid op de scholen. Bepaling van kwaliteitszorg via gekozen instrumenten, afbakening en invoering van beleid staan op de voorgrond, aldus de bovenschools manager. De definitie van kwaliteitszorg is zoals vermeldt in het schooloverstijgende deel van het schoolplan 2003-2007 (p. 5) is als volgt:

*“het geheel van samenhangend beleid, concrete doelstellingen en goed management om de benodigde acties en controles uit te voeren waarmee de school de gewenste kwaliteit systematisch levert en waarmee de school die kwaliteit ook continu kan verbeteren.”*

Kwaliteitszorg is volgens de directeur *‘het zodanig bewaken van wat je doet op school, dat je de goede dingen doet, deze zo goed mogelijk doet en steeds beter doet’*. De leerkracht denkt bij kwaliteitszorg aan steekwoorden als ‘kinderen op weg helpen, en hierbij gaat het zowel om kinderen die over hebben en kinderen die tekort hebben, dus kinderen met leer- en gedragsproblemen’. Ook hoort bij deze enigszins kindgerichte definiëring van de leerkracht ‘onderwijsvernieuwing’ en ‘elkaar als team en collega’s helpen’. De ouder uit de medezeggenschapsraad is bekend met de term kwaliteitszorg en verstaat in steekwoorden onder kwaliteitszorg ‘de wijze waarop de uiteindelijke leeropbrengsten worden behaald, en hoe er met leerlingen wordt omgegaan, hoe de zorg die nodig is wordt bereikt en wat men daarin belangrijk vindt’. De ouder legt de nadruk op de zorgverbreding en leerresultaten, echter beseft dat kwaliteitszorg een breder begrip is.

In het bovenschoolse deel van het schoolplan 2003-2007 (p. 5) wordt het kwaliteitsbeleid toegelicht, waarbij eerdergenoemde definiëring voor kwaliteitszorg is gegeven, en wordt aangegeven dat *‘onderwijskwaliteit één van de speerpunten is. Binnen onze school mag kwaliteit geen toeval zijn. Daarom is systematisch werken aan de kwaliteit van scholen noodzakelijk. Dat betekent: het juiste beleid formuleren, de juiste verhandelingen verrichten en op de goede manier evalueren of bereikt is wat de scholen wilden bereiken’*. Vervolgens wordt toegelicht dat individuele scholen zelf kunnen formuleren – binnen de wettelijke kaders – wat die gewenste kwaliteit inhoudt. Kwaliteitsbeleid wordt aldus binnen de bovenschoolse kaders schoolspecifiek vertaald en ingevuld door de directies (directeuren) van de scholen.

In het schoolspecifieke deel van het schoolplan (paragraaf 11) wordt kwaliteitsbeleid opgedeeld in ‘kwaliteitsbepaling’, ‘kwaliteitsbewaking’ en ‘kwaliteitsverbetering’, ‘concrete maatregelen voor behoud van sterke punten’ en tenslotte ‘concrete maatregelen voor verbetering van zwakke punten’ (middels beleidsvoornemens). Hierbij wordt kwaliteitsbepaling beschouwd als *‘het systeem (signaleren, analyseren, plannen, uitvoeren en evalueren) van interne kwaliteitszorg dat gericht is op het cyclische proces van verbeteren/borgen van de kwaliteit van de school’*. Daarnaast beschikt de school over een beleidsnota ‘Kwaliteitsinstrumenten en kwaliteitsbeleid’ waarin kwaliteitszorg wordt getypeerd als *‘het geheel van activiteiten dat ondernomen wordt om de kwaliteit van het onderwijs (c.q. de school te onderzoeken, te borgen en te verbeteren en openbaar te maken’*. Kwaliteitszorg kent, zo vermeldt de nota, dus meerdere functies, die vaak gelijktijdig in het geding kunnen zijn. De belangrijkste functies zijn a) verantwoording afleggen (*accountability*), b) *communicatie* over de kwaliteit met alle bij de school betrokken personen en groepen, c) schoolverbetering (*improvement*) en d) het tijdig signaleren van zwakke plekken (*early warning system*) (p. 11).

## **2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg**

### **2.2.1 Totstandkoming**

Zoals in de situatieschets naar voren is gekomen, is in schooljaar 2003-2004 de projectgroep 'kwaliteitsinstrumenten' bovenschools opgezet. De bijbehorende notitie kan door de scholen onder het bovenschools management worden gebruikt ter keuze van een kwaliteitszorginstrument en vervolgens ter bepaling van de kwaliteitszorg van de school. In dit proces is een traject geformuleerd en wordt een tijdsplan aangegeven. In het schooljaar 2004/2005 moeten alle scholen een kwaliteitszorginstrument hebben gekozen en begonnen zijn met het werken ermee. Bovenschools is hierbij ook een begeleidingstraject met de onderwijsbegeleidingsdienst opgezet en geven scholen op jaarbasis aan hoe zij daar gebruik van gaan maken. In de verdere uitvoering en vaststelling van het kwaliteitsbeleid zijn de scholen autonoom.

Het schoolspecifieke deel van het schoolplan van 2003-2007 omschrijft het kwaliteitsbeleid zoals in eerdergenoemde paragraaf 2.1 omschreven. De directeur merkt op dat *'de school zich voornamelijk richt op het primaire proces, waarbij de basisvaardigheden (lezen, rekenen en taal) de nadruk krijgen. 'Daarmee is de Cito belangrijk als bijsturinginstrument, om te monitoren of de leerlingen naar verwachting presteren en de school het goed doet'.* Ook vermeldt het schoolspecifieke deel de missie *'leren om te presteren'* (paragraaf 1.2). *'De school kenmerkt zich als opbrengst-/prestatiegericht met de basisvaardigheden als kern van onderwijs'.* De ouder schetst een vergelijkbaar beeld in het interview. *'De school bekend staat om de goede resultaten die worden behaald en dit wordt ook omschreven in de visie in de schoolgids'.* Het schoolspecifieke deel van het schoolplan is door de directeur van de school geschreven, gebaseerd op eigen kennis en literatuur, waarbij terugkoppeling met het team heeft plaatsgevonden. Hierdoor staat het team ook achter de inhoud van het schoolplan en de ontwikkelingen. De leerkracht merkt op dat tijdens teamvergaderingen door alle leerkrachten is meegewerkt aan de visieontwikkeling en andere onderwerpen zoals adaptief onderwijs in het schoolplan. Het schoolspecifieke deel van het schoolplan bestaat uit onder meer de paragrafen de doelstellingen van het onderwijs, kwaliteitsbeleid, beleidsvoornemens van 2003 tot 2007 en personeelsbeleid. Daarnaast biedt ook het bovenschoolse deel van het schoolplan informatie over onder meer kwaliteitsbeleid, identiteit, missie en visie, integraal personeelsbeleid (IPB), en relationeel beleid waarbij de inspectie van onderwijs en de vijf inspectieonderzoeken worden toegelicht.

Voor het integraal personeelsbeleid is bovenschools een scholingstraject opgezet, waarbij deze school in het schooljaar 2004/2005 instapt. Het betreft de Pilot Intervisietraining in het kader van Integraal Personeelsbeleid (IPB), zoals eerder omschreven in de 'situatieschets'. In het bovenschools beleidsplan staat vermeld: *'Intervisie als methodiek bij collegiale coaching in het kader van IPB met als doel talenten te ontwikkelen onder andere door middel van collegiale consultatie rond persoonlijke ontwikkeling'.*

### **2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid**

#### *Positiebepaling en schoolontwikkeling*

De nadruk wat kwaliteitszorg betreft ligt voor deze school op zowel positiebepaling als schoolontwikkeling, zo merkt de directeur op in het interview, echter op dit moment (najaar 2004) ligt de nadruk op schoolontwikkeling. De bovenschools manager legt de nadruk van de kwaliteitszorg ook voornamelijk bij schoolontwikkeling. De directeur licht toe dat enige jaren

terug een zelfevaluatie is uitgevoerd met een kwaliteitszorginstrument. Op dat moment lag de nadruk op positiebepaling, aldus de directeur, echter daarna is de volgende stap geweest om als school zich te ontwikkelen voor vier jaar aan verbeterpunten, vastgelegd in het schoolplan die uit de zelfevaluatie zijn gekomen. *‘Het is niet louter een of ander, maar de nadruk komt op beide dimensies te liggen. Meten is weten, maar het is ook noodzakelijk acties hieraan te verbinden en de school op een hoger plan te tillen’*. Ook menen de directeur en de bovenschools manager beide afzonderlijk in het interview dat er sprake is van consensus over het gevoerde kwaliteitszorgbeleid. De directeur wijdt dit voornamelijk aan de overeenstemming van het personeel met een inzet op het zo maximaal mogelijk laten presteren van de kinderen op de basisvaardigheden.

Ten aanzien van de opvatting dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is, is er sprake van overeenstemming tussen de directeur, bovenschools manager en de leerkracht. Alle geledingen menen dat het onder de maat presteren onacceptabel is, mits de leerling als maat wordt genomen en niet een landelijk gemiddelde norm. De directeur stelt dat kinderen moeten worden beoordeeld op eigen mogelijkheden en capaciteiten. De leerkracht merkt op dat verschillen tussen leerlingen bestaan en de school accepteert deze verschillen, zolang het team probeert dát uit het kind te halen wat er uit te halen valt. En dit staat ook in de visie weergegeven, aldus de leerkracht. Daarnaast menen zowel de leerkracht, bovenschools manager als de directeur dat er sprake is van een collegiale cultuur terzake kwaliteitszorg. Hierbij voegt de directeur de opmerking toe, dat er in de zin van opvattingen en ‘good will’ overeenstemming is, echter in de zin van praktische ondersteuning – zoals bij elkaar in de klas kijken – is in de praktijk niet altijd mogelijk op deze school, ook al zou dit meer moeten gebeuren, zodat men van elkaar te leren. Zoals eerder vermeld is het bovenschoolse scholingsbeleid (IPB) hierop gericht.

#### *Grotendeels overeenstemming met de inspectie*

De directeur en het bovenschools management zijn het volledig eens met de kwaliteitsbepaling en kwaliteitszorgbepaling zoals gehanteerd door de inspectie. Echter, de leerkracht is het gedeeltelijk eens met de kwaliteitsbepaling en volledig eens met de kwaliteitszorgbepaling. Ook de ouder merkt op, ten aanzien van de kwaliteitsbepaling, dat de kwaliteit te nadrukkelijk wordt bepaald door de Cito-toets, terwijl ook meer moet worden gekeken naar hoe de school omgaat met kinderen en wat de school voor de kinderen doet.

#### *Kwaliteitszorg volgens de PDCA-cyclus*

Ten aanzien van bekendheid met de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus) merkt de directeur in het interview op dat de school onlangs is gestart met het werken volgens deze cyclus. Ook het bovenschools management en het team zijn bekend met de PDCA-cyclus. Bovenschools wordt in de beleidsnota ‘kwaliteitsinstrumenten en kwaliteitsbeleid’ kwaliteitszorg vormgegeven als een proces in vier stappen. Daarnaast licht de directeur toe dat de cyclus ook staat omschreven in het schoolplan (paragraaf 11.2). Hierbij wordt het aspect ‘kwaliteitsverbetering’ gekenmerkt door de vier fasen van Plan, Do, Check en Act. *‘Na signalering en analyse van verkregen gegevens door kwaliteitsbewaking, volgt:*

- 1) Planning (Plan). Het plan voor verbetering wordt omschreven, waarbij het doel van de verbetering zo concreet mogelijk wordt geformuleerd met SMART. Ook wordt omschreven wanneer en hoe geëvalueerd wordt of het omschreven doel bereikt is.*
- 2) Uitvoering (Do). Het plan voor verbetering wordt uitgevoerd zoals omschreven is.*

- 3) *Contrôle en evaluatie (Check). In deze fase wordt nagegaan of het geformuleerde doel bereikt is, of het gewenste resultaat bereikt is.*
- 4) *Borging en bijstelling (Act). Wanneer het gewenste resultaat bereikt is moet de gerealiseerde verbetering geborgd worden; vervolgens kan aan de volgende verbetering begonnen worden. De cyclus wordt opnieuw doorlopen. Wanneer het gewenste resultaat niet bereikt is vindt bijstelling plaats'.*

### **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

#### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorg**

De cultuur op de school wordt gedurende een aantal jaren gekenmerkt als 'opbrengstgericht'. Ten tijde van een inspectiebezoek heeft de directeur van de school beseft dat het wenselijk zou zijn als de school op dezelfde wijze naar zichzelf kijkt als dat de inspectie doet tijdens haar toezicht. Vervolgens heeft de directeur gezocht naar literatuur over kwaliteitszorg, waarbij ook dezelfde inspectie-indicatoren werden gebruikt. Op grond daarvan is de KwaliteitsMeter Primair Onderwijs (KMPO) gekozen als kwaliteitszorginstrument voor zelfevaluatie (voor meer informatie wordt verwezen naar de 'situatieschets'). Bij dit instrument worden ook de inspectie-indicatoren gebruikt en als instrument is het volledig geautomatiseerd te gebruiken, zo vermeldt de directeur. Vanuit bovenschools niveau is er sprake van een beperkte rol (lijkt eerder de handen af te trekken van kwaliteitsbeleid, dan dat het initieert en stuurt). Wel merkt de bovenschools manager op dat het inspectie-onderzoek als voorwaardelijk wordt beschouwd voor goed kwaliteitsbeleid. Daarnaast heeft het regionale onderwijsbureau aangestuurd op opname van het onderwerp kwaliteitszorg in het schoolplan. Verder is men momenteel actief op bovenschools niveau in het selecteren van kwaliteitszorginstrumenten, zoals in de 'situatieschets' naar voren is gekomen. De leerkrachten zijn betrokken bij de totstandkoming van kwaliteitszorg ten aanzien van het lesgeven, wat aan bod komt in de teamvergaderingen. Daarnaast is er een sterktezwakte-analyse geweest voor de huisvesting, die is afgenomen bij de leerkrachten. De medezeggenschapsraad krijgt ter inzage de beleidsdocumenten. De ouder uit de medezeggenschapsraad merkt op dat onlangs het document Zorgverbreding is doorgenomen.

#### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

Betrokkenen bij het huidige kwaliteitsbeleid van de school zijn vooral de directeur en het team. Beide geledingen zijn betrokken bij de kwaliteitsmeting en de toekomstige verbeterpunten. Het team is positief en bereid tot medewerking aan de zelfevaluatie en kwaliteitszorg. De opvatting van de school als lerende organisatie leeft onder het personeel, zo stelt de directeur, en ook het idee om steeds beter te worden. Daarnaast is de IB-er betrokken bij de afname van het Cito Leerlingvolgsysteem. Het bovenschools management houdt zich bezig met beleid, instrumentering en scholing. Ook noemt de directeur de inspectie van onderwijs als betrokkene, middels het inspectietoezicht en bijbehorende rapportage. Andere betrokkene is de onderwijsbegeleidingsdienst. De medezeggenschapsraad is betrokken via de vergaderingen waarbij beleidsdocumenten, zoals schoolplan en jaarplan, worden voorgelegd aan de leden ter bespreking, kennisgeving en instemming. De ouders worden actief bij kwaliteitszorg betrokken door afname van de ouder-enquête, het organiseren van bijeenkomsten, laagdrempelige bereikbaarheid van leerkrachten en directeur van de school. Daarnaast zijn er de reguliere

inspraakkanalen zoals medezeggenschapsraad en beschikbaarheid van het schoolplan ter inzage op de school. Van deze inspraakkanalen wordt echter weinig gebruik gemaakt, zo meent de geïnterviewde ouder. De directeur merkt op dat in de toekomst ook leerlingen betrokken zullen worden bij de afname van de KMPO.

De directeur heeft een integrale functie. Vier dagen per week betreft het lestaaken en één dag per week managementtaken. Juist omdat de nadruk van de school ligt op het primaire proces, is de ambulante tijd voor managementtaken niet meer dan dat er voor staat. De overige tijd van de directeur wordt besteed aan de lestaaken. Hierbij merkt de directeur op dat een dergelijke constructie wel veel vraagt van een schoolleider. Uiteindelijk eindverantwoordelijke voor de kwaliteitszorg is de algemeen directeur van het regionaal onderwijsbureau, ofwel het bovenschools management, echter de (integraal) directeur voert uit en is aanspreekpunt voor het schoolbeleid.

Beleidsvoornemens op het gebied van kwaliteitsbeleid worden vermeld in het schoolplan 2003-2007 en nader toegelicht in de beleidsnota 'Kwaliteitsinstrumenten en kwaliteitsbeleid'. De nota (p. 4) typeert kwaliteitszorg als '*het zicht houden op en het verbeteren van kwaliteit volgens een cyclisch proces*' en het projectteam inventariseert en onderzoekt de evaluatie-instrumenten. Het bevoegd gezag volgt en begeleidt de kwaliteitsontwikkelingen. Het systematisch werken aan kwaliteitsverbetering zal een prioriteit zijn voor de komende jaren, zo meldt het schoolplan. In de uitvoering van kwaliteitszorg wordt een kwaliteitsbeleidsplan gemaakt, waarin het systeem (het geheel van processen en procedures op het gebied van kwaliteitszorg) is vastgelegd, waarbij de nota verschillende middelen noemt: instrumenten, domeinen en aspecten (indicatoren) van de school en normering. De procedure volgt de PDCA-cyclus. Beleidsvoornemens zijn verwerkt in het schoolplan en neergelegd in ontwikkelingsplannen per schooljaar (2003-2004, 2004-2005, etc.). Elk ontwikkelingsplan is als bijlage opgenomen in het schoolplan waarbij per thema schematisch een uitwerking wordt gegeven aan de volgende onderwerpen: herkomst van het beleidsvoornemen, prioriteit, oriëntatie, invoering, borging (consolidatie), thema-omschrijving en concrete doelstelling, betrokkenen en taken, tijdlijn, concrete activiteiten, ondersteuning, themaspecifieke evaluatie en de wijze waarop wordt geëvalueerd. Dit stramien wordt per thema jaarlijks gevolgd.

### **3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk**

Ten aanzien van het onderdeel 'kwaliteitsbewaking' zoals vermeld in het schoolspecifieke schoolplan (paragraaf 11.2) wordt er naar gestreefd de kwaliteit van het aangeboden onderwijs zorgvuldig te bewaken. Daarbij wordt voor signalering gebruik gemaakt van diverse instrumenten: methode- en niet-methodegebonden genormeerde toetsen (bijv. Cito LVS), ander Cito-toetsen (bijv. Entree-, Eindtoets) en psychologische tests. Voor de schoolanalyse maakt de school gebruik van de rapportage van het inspectiebezoek, de ouderenquête van Sardes, en voor de zelfevaluatie de KMPO en het PMPO-instrument (ProcesManagement Primair Onderwijs) leerlingenzorg en/of klassenobservatiegegevens (WSNS). De KMPO is voor het eerst gebruikt in 2003 en zal eens per vier jaar worden gebruikt voor zelfevaluatie en bewaking van de kwaliteit en afgenomen bij leerkrachten. Na de vierjarige periode van verbeteractiviteiten wordt met het instrument gekeken of de school ook een stap vooruit is gegaan (voorafgaand aan het opstellen van een nieuw schoolplan). Tweejaarlijkse afname van de KMPO bij leerlingen zal in de toekomst onderdeel worden van de zelfevaluatie, zoals reeds is vermeld. De opvattingen van de ouders worden om de vier jaar meegenomen middels een ouderenquête van Sardes. Met deze resultaten worden streefdoelen gemaakt voor het komende schooljaar. Bijvoorbeeld op het gebied

van verkeersveiligheid. Ook worden ouders ingelicht over de vorderingen van de leerlingen op basisvaardigheden (percentages van de Cito-LVS), over specifieke zorg voor leerlingen (percentages), de Cito-eindtoets (gemiddelden) en de uitstroom naar vervolgonderwijs (percentages) in de schoolgids. Daarnaast vermeldt de schoolgids ook de gerealiseerde veranderingen van het afgelopen schooljaar en het bezoek van de inspectie. Over de resultaten van deze enquête wordt gepubliceerd in de nieuwsbrief.

Kwaliteitszorg komt tijdens de reguliere wekelijkse teamvergaderingen aan bod. Eens per 4 jaar wordt er wel specifiek vergaderd over de resultaten van de kwaliteitsmeter, waar nieuwe verbeterpunten worden voorgelegd aan het team. Bovenschools wordt kwaliteitszorgbeleid structureel op de agenda gezet in het directie-overleg en is het een van de speerpunten van het algemene beleid. De directeur van de school overlegt maandelijks op bovenschools niveau met het regionale onderwijsbureau (o.l.v. de algemeen directeur), en met de gemeentelijk coördinator in het gemeentelijk samenwerkingsverband (8 scholen) en binnen het directieoverleg. Ook neemt de directeur deel in een buurtnetwerk-overleg.

De directeur ziet in de dagelijkse praktijk veel invloed terug van het huidige kwaliteitszorgsysteem. Ten aanzien van het onderwijsleerproces valt hierbij te denken aan het adaptief onderwijs, wat in het schoolplan een hoge prioriteit krijgt. Daarnaast is een nieuwe interculturele methode voor wereldoriëntatie ingevoerd, genaamd Grote Reis. De laatste afname van de Kwaliteitsmeter (2003) toonde namelijk aan dat er te weinig tijd was voor interculturele aspecten. De methoden voor de zaakvakken stonden op de planning vervangen te worden, dat is een jaar naar voren gehaald en gefaseerd ingevoerd. Dit jaar wordt gekozen voor een nieuwe taalmethode, waarin het interculturele aspect ook naar voren zal komen. Ook worden in januari nieuwe methoden gekozen bij uitgever Heutink, aldus de directeur en de leerkracht.

De leerkracht voegt hier nog aan toe dat de uitkomsten van deze methoden worden geëvalueerd en besproken in het team, en tijdens groeps- en leerlingenbesprekingen, bijvoorbeeld het leerlingvolgsysteem 'PRAVOO' in groep 1 en 2. Voorheen waren deze gesprekken te vrijblijvend, echter nu wordt in de besprekingen ook gekeken of trends in het leerlingvolgsysteem zichtbaar kunnen worden gemaakt, aldus de directeur. Op groepsniveau moet hier nog verbetering in de vertaalslag komen, zo meldt de directeur. De IB-er houdt meer de vinger aan de pols terzake het handelingsplan. De IB-er werkt twee halve dagen als intern begeleider en richt zich op signaleren en het bewaken van het zorgtraject. De IB-er doet voorwerk, bespreekt dit met de begeleider van de onderwijsbegeleidingsdienst en kijkt naar verder noodzakelijk onderzoek. Aan de hand hiervan worden suggesties aan de leerkrachten gegeven voor het schrijven en uitvoeren van het handelingsplan. Er worden op de school geen leerlingen individueel begeleid, echter de leerkracht merkt op dat de individuele leerhulp zich afspeelt in de klas, met behulp van extra handen.

Ten aanzien van personeelszaken is er de afgelopen scholing geweest op het gebied van adaptief onderwijs en coaching. De scholingsvormen, aldus de leerkracht en directeur, volgen de rode lijn van ontwikkelingen in de school. Deels zijn deze cursussen opgelegd en deels worden ze door de leerkrachten zelf gekozen. Ook ten aanzien van 'rugzakleerlingen' zijn er studiemiddagen om meer informatie te krijgen over specifieke aandachtspunten (Downsyndroomkinderen, dyslexieprotocol, motoriek, visuele en auditieve beperkingen etc.). Nascholing wordt ook ingezet op basis van de resultaten van de KMPO. De ouder uit de medezeggenschapsraad is positief over deze vormen van professionalisering en vermeldt daarnaast dat de medezeggenschapsraad wordt ingelicht middels beleidsdocumenten en tijdens MR-vergaderingen over het gebruik van methodes en formatieplaatsen, maar niet betrokken is bij sollicitatiegesprekken of functioneren

van personeel. Wel illustreert de ouder de recente invloed van de ouders en de medezeggenschapsraad waarbij werd gepleit voor behoud van het meerdaagse schoolreisje voor de kinderen.

## **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

Ten aanzien van contextfactoren beschouwd de directeur de diversiteit van de leerlingenpopulatie en achterstandsleerlingen als positieve factoren voor kwaliteitszorg. De school wordt door deze factoren gestimuleerd hier op in te zetten en kennis op te doen. Het leerkrachttekort is een neutrale factor, maar de directeur kan zich voorstellen dat door een leerkrachttekort vervanging noodzakelijk is, waardoor ook vertragingen in de ontwikkeling worden opgelopen. Daarnaast zijn er nog een aantal andere neutrale factoren die geen invloed hebben op kwaliteitszorg, namelijk het aantal scholen dat onder een bestuur valt, schoolgrootte, rol van de gemeente en denominatie van de school.

De rol van de regionale bovenschools manager is momenteel niet goed te bepalen door het team van leerkrachten. Er is momenteel een algemeen directeur ad interim (bovenschools manager) in verband met ziekte en vervanging. Hierdoor is de rol van de bovenschools manager niet goed uit de verf gekomen. Daarom zijn stuurgroepjes gemaakt van schoolleiders van alle scholen, die zaken opzetten (denk aan projectgroep 'kwaliteitsinstrumenten en kwaliteitsbeleid', en projectgroep 'Integraal Personeelsbeleid: intervisie'. Daarnaast stuurt de gemeentelijk coördinator ook deels aan, en maakt zich sterk voor de school.

### **4.2      De rol van de Inspectie**

De houding van de directeur, het bovenschools management en het team van leerkrachten op de school ten opzichte van de rol van de inspectie komt redelijk overeen. De geledingen staan positief ten opzichte van de stimulerende rol van het inspectietoezicht voor schoolverbetering en kwaliteitsbevordering. Echter, wel menen ze dat de meeste verbeteringen niet zijn aangezwengeld door de inspectie of dat het inspectietoezicht te veel invloed heeft. Het inspectietoezicht tast de zelfverantwoordelijkheid niet aan en laat de school voldoende ruimte voor eigen onderwijskundig beleid en keuzes voor leerkrachten. Het openbaar publiceren van inspectierapporten vinden de directeur en leerkrachten redelijk positief en terecht vanwege de publieke functie van het onderwijs, maar de directeur meent wel dat het publiceren geen stimulerende functie heeft.

Ook de geïnterviewde ouder uit de medezeggenschapsraad is bekend met het inspectietoezicht en weet dat het inspectietoezicht een aantal aandachtspunten levert. Ook is de ouder bekend met de verschillende inspectieonderzoeken, waarbij bij sommige onderzoeken bijvoorbeeld alleen gesprekken worden gehouden met de directie van de school en bij sommige onderzoeken klassen worden bezocht als de resultaten niet onvoldoende zijn. De mening van de ouder over het inspectietoezicht is niet eenzijdig positief. Het inspectietoezicht is redelijk stimulerend voor schoolverbetering, echter het toezicht bevordert niet noodzakelijk de kwaliteit van de school, omdat 'zonder toezicht van de inspectie de kwaliteit ook wel wordt bevorderd op de school'. Ook tast het inspectietoezicht gedeeltelijk de zelfverantwoordelijkheid van de school aan.



## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst**

In het schooljaar 2003-2004 is in een projectteam kwaliteitsinstrumenten van start gegaan, geïnitieerd vanuit het bovenschools management van het samenwerkingsverband voor deze school (zie 'situatieschets'). Van belang hierbij is te noemen dat de directeur van deze school deelnemer is in de projectgroep. Bij de start van schooljaar 2005-2006 dienen de scholen een keuze te maken uit deze selectie en dit instrument als onderdeel van haar kwaliteitszorg te hanteren. Voorheen is de SAS (Instrument voor schooldiagnose voor het basisonderwijs) eens afgenomen, meldt de directeur, echter nu is door de directeur gekozen voor de KwaliteitsMeter Primair Onderwijs (KMPO) om de kwaliteit in kaart te brengen en verbeteringen tot stand te brengen. De directeur heeft de KMPO in 2003 voor het eerst afgenomen en merkt op ondersteuning te missen bij dit instrument. De vertaalslag naar de praktijk vanuit de inspectie-indicatoren kan de school wel maken, maar het INK-fasenmodel is voor de directeur een grijs (onbekend) gebied waar de directeur weinig gericht op kan sturen. Goede kant van het instrument is de geautomatiseerde werkwijze, waarbij ook zelf indicatoren kunnen worden toegevoegd. Een nadeel van het instrument is dat de school niet beschikt over een netwerkversie, waardoor het instrument beperktere mogelijkheden heeft. De directeur merkt op aan andere scholen te adviseren de netwerkversie te gebruiken. Ook wil de directeur dit instrument in de toekomst blijven gebruiken, omdat door switchen van instrument resultaten niet meer onderling te vergelijken zijn, tenzij het instrument ondermaats wordt. Het bovenschools management oefent op de specifieke keuze van een instrument geen invloed uit, gezien het autonome karakter van de school.

De leerkracht merkt op twee jaar geleden te hebben deelgenomen aan de zelfevaluatie met de KMPO, via het invullen van de vragenlijsten op de computer. Ook de ouders worden vierjaarlijks middels de enquête van Sardes bevraagd op tevredenheid over de school. De directeur merkt op dat ouders voortaan een papieren versie van de kwaliteitsmeter KMPO zullen afnemen in plaats van de ouderenquête van Sardes. Ook is directeur van plan de leerlingen van groep 7 en 8 te betrekken als respondenten in de kwaliteitsmeter.

### **5.2      Ondersteuning nu en in de toekomst**

De directeur participeert in de bovenschoolse projectgroep voor het inventariseren en adviseren van kwaliteitszorginstrumenten en regionale scholing wordt aangeboden vanuit bovenschools niveau vanuit het onderwijsbureau (ROB). Daarnaast wordt de directeur geschoold door de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) en gaat de directeur naar voorlichtingsbijeenkomsten van Q\*Primair. De leerkrachten krijgen begeleiding van de ICT-er bij het behalen van het digitaal rijbewijs. Voor de IB-er is er regionaal overleg en ondersteuning op samenwerkingsniveau. Ten aanzien van zorgleerlingen is er zorgondersteuning. Ook is individuele scholing mogelijk, zo stelt de directeur.

De tevredenheid over de ondersteuning is wisselend. Het is afhankelijk van de begeleiding die je krijgt, zo stelt de directeur en het is niet altijd vernieuwend, zo stelt de leerkracht. Maar over het algemeen is de directeur positief over ondersteuning. Ten aanzien van de huidige begeleiding is sprake van gedwongen winkelnering. In de toekomst, met betrekking tot de

lumpsumontwikkelingen, wil de directeur ook kijken naar andere mogelijkheden en instellingen. Ondersteuning die volgens de ouder belangrijk is, betreft een goede begeleiding van de onderwijsbegeleidingsdienst, en verder vindt de ouder het belangrijk dat kinderen in de eerste groepen worden gescreend op motoriek. Hiervoor zijn twee leerkrachten opgeleid, zo merkt de ouder op.

## **6      *Stimulerende en belemmerende factoren voor kwaliteitszorg***

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geledingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

De directeur meent dat het als schoolleider moeilijk is invloed uit te oefenen op één *stimulerende factor*, namelijk de instelling en motivatie van het personeel op de school. *‘De collega’s op de werkvloer moeten het doen, en als die niet willen dan kom je als school niet veel verder’*, zo stelt de directeur. *Op deze school is iedereen gemotiveerd en de situatie is heel goed.* Een andere *stimulerende factor* is het feit dat zaken op papier worden vastgelegd. Echter, de ervaring in de praktijk voegt nog meer toe, en is weerbarstiger. Volgens de directeur is een *succesfactor* ook dat het alleszins de moeite waard is je in te zetten en zo serieus mogelijk om te gaan met kwaliteitszorg en verbeteringsactiviteiten. *‘Als school moet je niet de instelling hebben van ‘we moeten maar met kwaliteitszorg bezig’. Je streeft toch het beste voor je kinderen na en vraagt je dus af hoe dat als school te kunnen doen’.* Wat de directeur als *belemmerende factor* ziet is dat de school soms is aangewezen op veel langdurige vervanging, als een collega uit de ‘running’ is geraakt. De vervangende leerkracht sluit in de praktijk niet altijd goed aan bij de werkwijze van de collega’s op de school, bijvoorbeeld bij adaptief onderwijs. Het wisselen van collega’s en groepen geeft hiaten in de rode lijn en maakt het vasthouden van de opgebouwde gang van zaken moeilijk. Ook beseft de directeur dat veel wordt verwacht en veel ‘moet’. De tijd voor nieuwe doelen en taken (zoals engelse les vanaf groep 5 of een gemeentelijke eis voor dagelijkse gymnastiek) moet ergens vandaan worden gehaald, terwijl de school ondertussen ook wil inzetten op en wil investeren in basisvaardigheden. Want, zo merkt de directeur op, hier wordt uiteindelijk op getest. Het is de vraag of de resultaten zo hoog blijven als de tijd voor basisvaardigheden onder druk komt te staan.

Uit de interviews blijkt dat het bovenschoolse management niet erg stimulerend werkt. De directeur vermeldt hierbij dat het regionale onderwijsbureau momenteel bekijkt hoe het verder moet met de invulling van het bureau vanaf 2005. Bovenschools loopt er een onderzoek naar mogelijkheden om de organisatievorm in een stichting om te zetten, wat op een grotere verzelfstandiging duidt. Daarom is een belangrijke *stimulerende factor*, aldus de leerkracht, dat zaken stap voor stap worden aangepakt, en dat alles op elkaar is afgestemd. Hierbij is het belangrijk dat er tijd is voor gewenning aan veranderingen. Het team moet het eigen kunnen maken en open staan voor nieuwe dingen, in contact staan met elkaar, en er met elkaar over praten.

De leerkracht beschouwd het feit dat het hele team achter de beslissingen voor veranderingen moet staan, als *primaire tip*. Iets wat wordt doorgevoerd duurt langer dan een jaar, en als team moet je achter je beslissingen staan. Hierbij moeten teamleden eveneens worden bijgewerkt, op de hoogte worden gehouden en meegenomen in de ontwikkelingen. Anders blijft het steken en

komt de school niet verder. Ten tweede is enthousiasme van het team ook een belangrijke *stimulerende factor*. Tenslotte is het belangrijk als team om met de neus allemaal dezelfde kant op te staan en dat ouders ook mee willen werken. Wat *belemmerend* is, is de druk. De school zet in op meerdere zaken en dit valt niet altijd te 'behappen'. Of het gaat te snel, terwijl lopende zaken ook gewoon doorgaan, zo stelt de leerkracht. Daarnaast is men afhankelijk van politieke en bovenschoolse beslissingen.

Bewustzijn van de concurrentiepositie door profilering en een eigen inkleuring is een 'garantie voor een goede kwaliteitsmaat', aldus de bovenschools manager. Een aantal andere positieve factoren op schoolniveau, die bijdragen tot een kwalitatief goede school zijn: een goed instrument, dat cyclisch wordt gebruikt, goede fasering en afbakening en het delen van de verantwoordelijkheid voor de verschillende taken binnen een school.

De ouder vindt een *succesfactor* van de school de instelling van heel serieus bezig zijn met het maximale uit de kinderen halen. Het behalen van goede leerprestaties staat voorop. Er is eveneens een strak leerprogramma, echter dit is niet ten nadele van de zorgleerlingen (E- en D-leerlingen). Een *stimulerende factor* is dat het team van groep 1 tot en met 8 op één lijn staat en dit ook uitstraalt. In elke klas streeft men naar het maximale, de visie komt tot uiting door de hele school. Daarnaast is het belangrijk dat zaken goed geregeld zijn voor de zorgleerlingen, kinderen krijgen de juiste begeleiding en de school heeft ook creatieve manieren gevonden om met minder middelen toch meer mogelijkheden te bieden voor zorgleerlingen, zoals extra leertijd. En tenslotte is een *belemmerende factor* volgens de ouder tijd en geld.

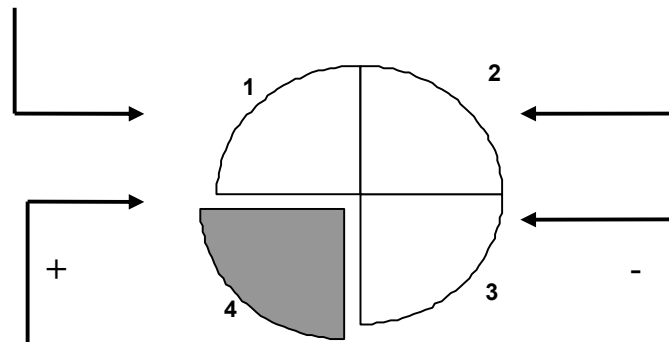
## Model kwaliteitszorg school 7 Jaarke

### Visie en totstandkoming

- Primair proces (basisvaardigheden) en opbrengst/prestatiegerichtheid centraal
- School als lerende organisatie
- Kwaliteitszorg is zicht houden op en verbeteren van kwaliteit volgens een cyclisch proces
- Bovenschools projectteam voor keuze kwaliteitszorginstrumenten (2003/2004) en scholingstraject Pilot IPB (2004/2005)
- Bovenschools beleid kaderstellend, BM volgt uitvoering. Betrokken bij scholing en instrumentering. Eindverantwoordelijk
- School autonoom karakter
- Directeur uitvoerend en aanspreekpunt
- Team betrokken bij visieontwikkeling (breed gedragen) en zelfevaluatie
- MR instemmingsrecht, ouders geïnformeerd

### Karakteristieken in de praktijk

- Schoolontwikkeling en positiebepaling
- Consensus tussen betrokkenen (+)
- Ondersteunende collegiale cultuur (+)
- Nascholing Pilot IPB (n.a.v. resultaten KMPO) gericht op collegiale consultatie rond persoonlijke ontwikkeling
- Kwaliteitszorg volgens de PDCA-cyclus (+)
- Inspectietoezicht (+), beoordeling (+), publiceren (+)
- Verantwoordelijkheid bij de school (+)
- Instrumenten (+): toetsen (o.a. Cito-arsenaal), inspectiebezoek/rapport, ouderenquête, KMO (toekomstige inzet leerlingen), PMPO, reguliere inspraakkanalen, team-, specifieke KMPO-vergaderingen, observaties
- Professionalisering (+): adaptief onderwijs, coaching in Pilot IPB
- Keuze instrument (KMPO) bij directeur (+)
- Ondersteuning (+/-): projectgroep, bovenschools bij Pilot, externe organisaties



### Bevorderende factoren

- Diversiteit van de leerlingenpopulatie
- Aanwezigheid van achterstandsleerlingen
- Inzet, motivatie, enthousiasme personeel
- Serieuze instelling school
- Draagvlak creëren (iedereen op 1 lijn, meekrijgen)
- Breed gedragen visie
- Vastlegging, documentatie
- Tijd voor gewinning
- Open staan voor veranderingen
- Betrokkenheid ouders
- Cyclisch gefaseerd goed instrument/werkwijze
- Delen van de verantwoordelijkheid
- Streven naar het maximale
- Bestuurlijke verzelfstandiging naar stichtingsvorm

### Belemmerende factoren

- Vervanging leerkrachten belemmert in doorgaande lijn
- Constante druk (extern en werk)
- Uitvoerende functie, ondersteuning en samenwerking met regionaal onderwijsbureau
- Afhankelijkheid van politieke en bovenschoolse besluiten
- Tijd
- Geld

## *Verslag School 8*

### *1 Schoolcontext*

De school is een openbare plattelandsschool in het Noorden van Nederland en is gesticht in 1977. Het motto van de school is *‘uw kind, onze zorg’*. De school telt 24 leerkrachten, en 325 leerlingen (teldatum 1 oktober 2004). Sinds mei 2000 is de school eveneens moederschool van een asielzoekersschool. De meeste leerlingen hebben een gewicht van 1.00 (de ‘gewone’ leerling). Het aantal leerlingen met een gewicht 1.25 is minimaal (kinderen van laagopgeleide autochtone ouders). Door de instroom van leerlingen van het asielzoekerscentrum heeft de school voor 8% van de leerlingen een gewicht van 1.90 (kinderen van laag opgeleide allochtone ouders). Het gemiddelde niveau van de ouders is VMBO-HAVO. De school wordt geleid door een integrale directeur en valt onder het bevoegd gezag van het regionale schoolbestuur voor Primair en Voortgezet Onderwijs (een Stichting). De Stichting heeft het bevoegd gezag over 24 basisscholen verspreid over 4 gemeenten. Elke school wordt geleid door een directeur, de basisscholen worden aangestuurd door twee clusterdirecteuren, die gezamenlijk onder de verantwoordelijkheid vallen van de sectordirecteur primair onderwijs.

#### *Situatieschets<sup>16</sup>*

De inspectie beschrijft in het rapport Jaarlijks Onderzoek (JO) van 2004 een aantal ontwikkelingen die van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs op de onderzochte school. Het betreft allereerst het leerlingenaantal. Dit aantal groeit voornamelijk doordat het aantal jonge kinderen in de wijk toegenomen is en doordat er in de nabijheid van de school een nieuwe wijk gekomen is. Deze wordt in fases opgeleverd waardoor verwacht wordt dat de groei nog enige tijd door zal zetten. Het groeiende leerlingenaantal heeft onder andere gevolgen voor de schoolorganisatie. Het groter wordende team heeft het noodzakelijk gemaakt om andere overlegvormen te kiezen, zoals bouwoverleg. Door de uitbreiding van het team is ook de samenstelling ervan veranderd. Er is nu sprake van een veelzijdige opbouw in leeftijd. Ten derde ontstaat in het schoolgebouw ruimtegebrek. Een groep krijgt ten tijde van het inspectiebezoek in februari 2004 onderwijs in de gemeenschapsruimte.

Momenteel (najaar 2004, voorjaar 2005) participeert de school als ‘voorloper’ (ofwel de directeur) in een Pilot van het bovenschools management, dat gericht is op de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem. Van de scholen die onder het bevoegd gezag van de Stichting vallen zijn een aantal scholen gekozen die als ‘voorlopers’ deelnemer zijn in deze Pilot Kwaliteitszorg. De bovenschoolse Pilot is gericht op training en scholing van directeuren in competentie management volgens een stappenplan met als doel verandering van leerkrachtgedrag uitgaande van competenties van leraren. Hierbij wordt de groep scholen en het bovenschools management begeleid door de onderwijsbegeleidingsdienst. De directie van deze selecte groep scholen van voorlopers zal vervolgens andere scholen onder het bevoegd gezag begeleiden in het proces van kwaliteitsontwikkeling. Per school zullen de directeuren stapsgewijs het kwaliteitsbeleid met hun team implementeren in de eigen school.

---

<sup>16</sup> Afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek van de inspectie van het onderwijs in het kader van het onderwijstoezicht van begin 2004.

### *Kwaliteitszorgtype*

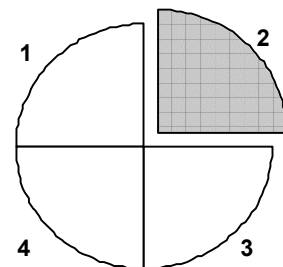
Het onderzoek naar ‘Kwaliteitszorg in het primair onderwijs’ waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

Type 1 = Weinig tot nauwelijks kwaliteitszorg

Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg

Type 3 = Vergevoorderd in kwaliteitszorg

Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



*Type 4* omvat een omvangrijk deel van de basisscholen, namelijk bijna 29%. Dit type van scholen laat een duidelijk verschil zien tussen positiebepaling en schoolontwikkeling. Wat betreft positiebepaling van de school scoren scholen in dit type ‘bovengemiddeld’ op alle deelschalen (Context, Input, Processen, en Output) en wat betreft schoolontwikkeling scoort dit type ‘ondergemiddeld’ op alle deelschalen. Scholen van dit type scoren vergelijkbaar hoog op positiebepaling als de scholen in type 3 (vergevoorderde kwaliteitszorg). Echter op de deelschalen van schoolontwikkeling scoren scholen in type 4 beduidend laag, in de meeste gevallen wordt zelfs lager gescoord dan de scholen in type 1 (bijna geen kwaliteitszorg). Kortweg valt het scholencluster in type 4 te typeren als het *wisselende kwaliteitszorgtype*. Er is sprake van positiebepaling en de scholen bevinden zich wat betreft schoolontwikkeling in de fase van implementatie (Uit hoofdstuk 3 van ‘Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantie-analyse interne en externe kwaliteitszorg’ van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>1</sup>: Opbrengsten en Kwaliteitszorg*

Op 3 februari 2004 heeft de Inspectie van het Onderwijs de school bezocht in het kader van het Jaarlijks Onderzoek (JO). Bij jaarlijks onderzoek heeft de inspectie zich onder meer een oordeel gevormd over de wijze waarop de school werkt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (schoolontwikkeling ten opzichte van het vorige inspectiebezoek), de onderwijsresultaten (opbrengsten) en ontwikkeling van leerlingen.

- De school werkt in voldoende mate gericht aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs, zo concludeert de inspectie. Uit de schooldocumenten en de informatie van de directie blijkt dat er in voldoende mate sprake is van een gerichte aanpak van de kwaliteitsverbetering en dat er goede vorderingen gemaakt zijn ten aanzien van de doelen uit de vorige schoolplanperiode. Het team heeft gewerkt aan de aspecten die tijdens vorig het inspectiebezoek (JO, 2002) onvoldoende aanwezig waren: de doorgaande lijn in het leerstofaanbod in de onderbouw en de handelingsplannen voor de leerlingenzorg. De beleidsvoornemens voor 2003-2007 zijn gebaseerd op een interne sterkte/zwakte analyse met behulp van een instrument uit de schoolleideropleiding, op de uitkomsten van een ouderenquête en de conclusies uit het vorige inspectiebezoek. Voor de uitvoering van de verbeteringsactiviteiten heeft de school een planning voor vier jaren opgesteld. Elk jaar worden verbeterpunten opgesteld, welke geconcretiseerd worden in een jaarplanning, waarin ook de afspraken omtrent evaluatie en borging vermeld staan. De inspectie sluit af met de koppeling te leggen van kwaliteitszorg met de Pilot van het bevoegd gezag, waar de school (directeur) in participeert als voorloper.
- Ten aanzien van het kwaliteitsaspect Opbrengsten concludeert de inspectie dat de resultaten aan het eind van het basisonderwijs op het niveau liggen dat mag worden verwacht op de school, gezien de leerlingpopulatie. De gegevens van de CITO-eindtoets laten zien dat de schoolscore in 2003 en 2002 boven het niveau lagen dat verwacht mag worden van de leerlingenpopulatie en in 2001 erop. De Cito -scores van de school ten opzichte van het landelijke gemiddelde van 535 zijn voor 2002, 2003 en 2004 respectievelijk 537, 539 en 537. De resultaten gedurende de schoolperiode liggen eveneens rond het verwachte niveau. Op dit moment is de inspectie nog niet in staat om een geobjectiveerd oordeel te geven over 'de leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting'. Wel neemt de inspectie kennis van het aantal leerlingen met versnelde of vertraagde schoolloopbaan en van het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal basisonderwijs. Ook gaat de inspectie het rendement na van individuele handelingsplannen en van individuele leerwegen. Uit de gegevens van de school over de afgelopen twee schooljaren blijkt dat het percentage leerlingen dat op de school in de groepen 3 tot en met 8 doubleert, onder het landelijke gemiddelde ligt. Het percentage leerlingen dat in de betreffende jaren verwezen is naar het speciaal basisonderwijs, is nihil.

## **2      *Visie op kwaliteitszorg***

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling en deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, de bovenschools manager (één van de clusterdirecteuren), een leerkracht (die speciale ondersteunende taken heeft op managementniveau, ofwel, adjunct-taken vervult) en tenslotte een

ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school. Daarnaast zijn allerlei andere beschikbare bronnen in deze praktijkbeschrijving meegenomen, zoals schoolplan en schoolgids.

## **2.1 Definiëring van kwaliteitszorg**

Volgens de directeur is kwaliteitszorg *‘ bezig zijn met het verbeteren van je onderwijs, dat wat je doet nog beter gaan doen en tegelijkertijd het verbeteren van de mensen die het onderwijs geven’*. In navolging definieert ook het bovenschools management de kwaliteitszorg breed. De nadruk wordt gelegd op de beheersmatige en beleidsmatige samenhang van personeelsbeleid, de leerlingenzorg, het scholingsbeleid en de bevordering van interne deskundigheid. In hun onderlinge samenhang zijn zij richtinggevend voor het kwaliteitszorgbeleid. Deze brede definiëring van kwaliteitszorg wordt eveneens benoemd door de leerkracht. De leerkracht denkt bij kwaliteitszorg aan een breed begrip met steekwoorden als *‘ beheersing van onderwijsprocessen, het afstemmen op regels en afspraken, het vertalen van een stuk theorie naar de praktijk en zorgen voor een doorgaande lijn die herkenbaar is van groep één tot en met acht’*. Ook de ouder is bekend met de term en verstaat onder kwaliteitszorg *‘het goed en beter doen van de school en ook wat betreft de kwaliteit van het onderwijs, voor zowel kinderen aan de onder- als bovenkant’*. Tenslotte wordt in het bovenschoolse deel van het schoolplan uitgebreid stilgestaan bij kwaliteit en kwaliteitszorg. Hierbij wordt kwaliteitszorg niet gedefinieerd, echter wel omschreven in een missie, culturen, bestuurlijk informatiesysteem (BIS), kwaliteitsonderzoek volgens een interne en externe evaluatie en in een kwaliteitscyclus. Hierbij wordt kwaliteitszorg in het kader van de kwaliteitscyclus als volgt omschreven (p. 39) in het bovenschoolse schoolplan 2003-2007:

*“afgeleid van het INK model en de basisschool als lerende organisatie kenmerkt kwaliteitszorg zich door de cyclus van denken, doen, controleren en evalueren. Plan: waarop is het beleid gebaseerd, wat moet worden bereikt, wat is de samenhang met andere beleidsdoelstellingen, hoe is de verantwoording geregeld? Doen: wat zijn de concrete acties, wat zijn kritische succesfactoren, wie zijn er bij de uitvoering betrokken, welke middelen worden ingezet, waarover en hoe wordt gecommuniceerd? Controle: welke resultaten worden gemeten, wat zijn de doelgroepen, hoe wordt de voortgang bewaakt? Evaluatie: hoe wordt geëvalueerd, wat wordt met de uitkomsten en de metingen gedaan en wat moet worden veranderd?”*

Er wordt nadruk gelegd op het personeelsbeleid en professionalisering, in het schoolplan wordt namelijk gesteld dat *“goed onderwijs en personeelsbeleid onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, kwaliteit van onderwijs staat of valt met de man of vrouw voor de klas”*.

## **2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg**

### **2.2.1 Totstandkoming**

De visie op kwaliteitszorg komt indirect aan bod in het schoolplan, aldus de directeur en de leerkracht, in het hoofdstuk over kwaliteit. Daarnaast vermeldt het schoolplan onder meer externe ontwikkelingen, evaluatie van het schoolplan 1999-2003, de interne sterkte/zwakte-analyse, de resultaten van een ouder-enquête, de conclusies van het inspectietoezicht (RST), beleidsvoornemens, en overige beleidsterreinen. Eén van de functies van het schoolplan is *‘een voortdurende impuls zijn bij de versterking van kwaliteitszorg en voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs’*, zo wordt vermeld (p. 3). In de schoolgids worden activiteiten ter



verbetering van het onderwijs, de resultaten van het onderwijs en de sterkte/zwakte analyse vermeld. Het bovenschools management heeft de ontwikkeling van het schoolplan aangestuurd door middel van een bovenschools voorgeschreven 'format', met een aantal van bovengenoemde onderwerpen als verplicht onderdeel. Hierbij zijn onderdelen deels aangeleverd door het bovenschools management volgens de format, die elke school in haar schoolplan opneemt, en deels door de school fasegewijs zelf opgesteld. Onderdelen van het schoolspecifieke deel van het schoolplan zijn opgesteld in een samenwerking van de directeur met het team. In de onderzochte school is bijvoorbeeld de specifieke visie op onderwijs gezamenlijk ontwikkeld op het moment dat het schoolplan werd opgezet, zo meldt de leerkracht. Zo is het schoolplan een product van gezamenlijk overleg. Een vermeldenswaardig aspect is dat de huidige bovenschools manager die is geïnterviewd (de clusterdirecteur) zelf directeur van de school is geweest. De school valt nu onder de directe verantwoordelijkheid van deze bovenschools manager. Daarnaast participeert de school vanaf schooljaar 2003/2004 als 'voorloper' in de Pilot Kwaliteitszorg van het bovenschools management. Deze twee aspecten hebben volgens het bestuursmanagement grote invloed gehad bij de totstandkoming en ontwikkeling van het beleid.

Naast de leerkracht, is ook de ouder bekend met het schoolplan en de schoolgids, en met de algemene visie van de school. Het uitgangspunt van deze visie is het motto van de school; *'uw kind, onze zorg'*. Bijbehorende kenmerken die genoemd worden zijn het geven van een solide basis, het ontwikkelen van zelfstandigheid, het verwerven van kennis en vaardigheden, en zelfvertrouwen, zelfkennis, en veiligheid, en voortdurende ontwikkeling. De algemene (bovenschoolse) missie luidt (schoolplan, p.6):

*"Een school voor de hele dorpsgemeenschap, die open staat voor ouders en kinderen, een school waar geleerd wordt rekening te houden met elkaar en waar respectvol wordt omgegaan met elkaars verschillen. Kortom, een school waar kinderen, ouders en leerkrachten zich thuis voelen."*

De omschrijving van een specifieke visie op kwaliteitszorg is nog in ontwikkeling en wordt geïnitieerd door het bestuur. Ook al is deze expliciete visie op kwaliteitszorg nog in ontwikkeling, de begrippen 'kwaliteit' en 'kwaliteitszorg' komen uitgebreid aan bod in het schooloverstijgende hoofdstuk Kwaliteit in het schoolplan. Op basis van de gezamenlijke missie van het bovenschools management wordt door elke school die onder het bevoegd gezag valt op eigen wijze vorm gegeven aan het werken aan kwaliteit. Het credo van het schoolbestuur ten aanzien van kwaliteit is *'kennis geeft kansen. Het schoolbestuur vindt dynamisch onderwijs van vitaal belang. Onze scholen streven naar kwaliteit in kindgericht onderwijs, onderwijs op maat, samenwerking, aandacht voor zowel kennis als voor cultuur en vorming'* (p. 36). Het bovenschools management benadrukt vervolgens in het schoolplan dat deze missie op schooleigen wijze vorm dient te krijgen, 'er is eenheid in verscheidenheid'. Het schoolbestuur wil met de tekst in het hoofdstuk Kwaliteit richting geven aan de kwaliteit van het schoolbestuur en baseert zich op publicaties van zowel Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) als Algemeen Pedagogisch Studiecentrum, instituut voor onderwijsverbetering (APS). Allereerst richt men zich inhoudelijk op eenheid van beleid, om te komen tot één schoolcultuur. Hierbij worden drie schoolculturen omschreven, namelijk de politieke cultuur, de ambtelijke cultuur, en de professionele cultuur. Vanuit deze insteek is vervolgens vorm gegeven aan schoolplanontwikkeling voor de periode 2003-2007 en is in schooljaar 2003-2004 van start gegaan met kwaliteitsontwikkeling. Hierbij wordt het personeel onder begeleiding van externe deskundigen aangeleerd bewust te werken en te denken vanuit de professionele cultuur. Daar waar mogelijk worden nieuwe impulsen richting de professionele

cultuur gegeven bij reeds in gang gezette ontwikkelingen en bij nieuwe ontwikkelingen wordt effectief gewerkt aan het bereiken van de gewenste cultuuromslag (schoolplan 2003-2007, p. 38).

### **2.2.3 Typering van het kwaliteitsbeleid**

#### *Nadruk op schoolontwikkeling, en daaraan voorafgaand positiebepaling*

De school kenmerkt zich door kwaliteitszorg met enige nadruk op schoolontwikkeling, aldus de directeur. De bepaling van de positie en kwaliteit van de school is twee jaar geleden afgenomen, door de voorbereiding van de opzet van het schoolplan met inbegrip van enquêtes en een sterkte/zwakte analyse, en de school is gestart (najaar 2004) met het deel schoolontwikkeling. Volgens zowel de directeur en het bovenschools management is er zeker sprake van consensus over het te voeren kwaliteitszorgbeleid.

Ten aanzien van de stelling dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is, is de directeur het eens met de stelling mits daarmee bedoeld wordt dat leerlingen ‘beter zouden moeten kunnen’ dan dat ze daadwerkelijk doen om allerlei redenen. Het bovenschools management vult dit aan door te wijzen op het feit dat het onacceptabel is dat ‘het onder de maat presteren’ veroorzaakt kan worden door een onvoldoende mate van onderwijskundige of organisatorische inzet van de school. De leerkracht stelt dat je als school natuurlijk alles doet om maximale leerprestaties te behalen, maar het is absoluut niet onacceptabel. Betreffende de stelling dat er sprake is van een collegiale cultuur, menen zowel de leerkracht en de directeur dat deze aanwezig is op de school. De leerkracht merkt hierbij op dat deze nog niet ten volle ontwikkeld is en sluit daarmee deels aan bij de stelling.

#### *Gedeeltelijke overeenstemming met inspectie*

De directeur is het volledig eens met de kwaliteitsbepaling zoals gehanteerd door de inspectie. Echter, de directeur merkt hierbij op dat de nadruk te veel ligt op opbrengsten en op het precies vastleggen, borgen en bepalen, *‘en hier zijn ze soms zodanig in, dat is niet altijd mogelijk te realiseren in de praktijk op school’*. Het bovenschools management wijst op de te uniforme wijze van beoordeling van de inspectie van scholen in hun verschillende contexten. Binnenkort zal zij daarover een discussie met de inspectie aangaan, zo is uit het interview met de bovenschools manager gebleken. De leerkracht sluit in die zin volledig aan bij de directeur, en meent dat de nadruk te veel ligt op cijfermatige zaken, terwijl dit verder van de praktijk afstaat, het is te theoretisch en de praktijk hierdoor te weinig aandacht krijgt. Ten aanzien van de kwaliteitszorgbepaling is de directeur het eens met de aspecten die gehanteerd worden door de inspectie voor de kwaliteitszorgbepaling en de leerkracht is het gedeeltelijk eens met de kwaliteitszorgbepaling, omdat er veel meer aspecten in de onderwijspraktijk van toepassing zijn en invloed hebben en een stempel kunnen drukken op de kwaliteitszorgbepaling, dan zoals nu gehanteerd door de inspectie.

#### *Ontwikkelingsplan met systematische cyclus*

De directeur is niet bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus, echter de school werkt wel volgens een vergelijkbare cyclus, die eveneens bovenschools op papier is gezet. In het schoolplan (p. 39) wordt deze cyclus beschreven en deze komt in de scholing van de directeuren in de ‘Pilot Kwaliteitszorg’ (zie situatieschets) ter sprake. Deze zal in de toekomst ook blijvend worden gebruikt. De werkwijze laat zich vertalen in de volgende cyclus: *“1) onderzoek wat nodig is voor de organisatie, beslis wat je wilt bereiken, leg dit vast in een afspraak met de leidinggevende, 2)*

*maak een plan van aanpak samenhangend in SMART-terminen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden), 3) voer het plan uit, 4) kijk wat er gelukt is, ga na wat er uit te leren valt voor zowel individu als organisatie, 5) leg verantwoording af". Deze cyclus wordt gebruikt in de dagelijkse praktijk, in de planning, aldus de directeur van de school, waarbij de stappen evaluatie en borging constant terugkomen. Het team is vermoedelijk onbewust, maar wel praktisch werkzaam met een vergelijkbare cyclus, zo meent de directeur.*

### **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

#### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorg in de praktijk**

Sinds de aanstelling van de huidige directeur, ongeveer vijf jaar geleden, is de school gegroeid. Deze groei werd ook geconstateerd door de inspectie van onderwijs. Door de groei van de school was het noodzakelijk om goed in de gaten te houden dat nog in de juiste lijn werd gewerkt en dat het onderwijs ook kritisch werd bekeken. Nog een reden om het onderwijs kritisch te bekijken is dat een aantal jaren geleden is begonnen met adaptief onderwijs, instructie en zelfstandig werken. Dit was blijven liggen omdat het team gigantisch gegroeid is. De eerste aanzet vond hierbij plaats in de leerlingenzorg. Daarnaast spelen een aantal ontwikkelingen een rol. Ten eerste moest er weer een nieuw schoolplan worden ontwikkeld, waarbij een aantal vaste onderdelen – volgens de format – de revue passeren. Het betreft onder meer de sterkte-zwakte-analyse en de opzet van het hoofdstuk kwaliteit. Ten tweede is gestart met de deelname van de school als ‘voorloper’ in de bovenschoolse Pilot Kwaliteitszorg. Deze Pilot sluit aan bij de ontwikkelingen die de school doormaakte en de noodzakelijke kritische blik die op de school moest worden geworpen, zoals door de directeur werd gesignaleerd. Het beleid rondom kwaliteit en kwaliteitszorg wordt in feite momenteel (najaar 2004) via het Pilot-project ‘Kwaliteitszorg’ topdown geïmplementeerd (van bestuur naar directeur) via een scholingstraject aan directeurs. De school bevindt zich aldus midden in de ontwikkeling naar een systeem voor kwaliteitszorg. In het schoolplan (p. 38, 39) wordt in het hoofdstuk Kwaliteit apart aandacht besteed aan kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg wordt omschreven aan de hand van het INK model (Instituut Nederlandse Kwaliteitszorg, zie eveneens de definiëring van kwaliteitszorg) en is uitgebouwd in drie lagen: a) het bestuurlijke niveau, passend bij de opvatting van het schoolbestuur op hoofdlijnen: strategisch en richtinggevend, b) op het niveau van de bovenschoolse directie: de vertaling van streefdoelen, die voldoende ruimte bieden aan de afzonderlijke scholen om eigen invulling te geven aan de wijze waarop doelen worden bereikt, c) op schoolniveau: aan de hand van een zelfanalyse wordt het streefniveau bepaald en worden de doelen uitgewerkt naar doelen op schoolniveau. Vervolgens vermeldt het schoolplan 2003-2007 dat de drie niveaus in een nader te ontwikkelen Bestuurlijk Informatiesysteem (BIS) zullen worden samengebracht, waarin de volgende elementen een centrale plaats innemen: het strategisch beleidsplan, het Management Informatiesysteem (MIS), het schoolplan, het persoonlijk plan directeur (PPD). De beleidskaders zullen op deze niveaus in toetsbare termen (SMART) worden geformuleerd.

Het team van leerkrachten is betrokken via de teamvergaderingen. Steeds meer gestructureerde teamvergaderingen geeft leerkrachten de mogelijkheid vragen te stellen en leerkrachten zijn betrokken bij de basis van kwaliteitszorg door deelname in werkgroepjes, waarbij bepaalde thema's worden uitgewerkt. De uitkomsten hiervan worden met elkaar besproken in de teamvergadering en de directeur gebruikt dit als basis voor de inhoud van

kwaliteitszorg op schoolniveau. Daarnaast zijn er themavergaderingen waarin kwaliteitszorg ook aan bod komt. Zo wordt het team ingelicht over de definiëring en visie op kwaliteitszorg zoals bovenschools vastgesteld. De medezeggenschapsraad wordt wel op de hoogte gehouden van ontwikkelingen die er zijn geweest bij het team, het onderwijs, en het beleid.

### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

Vooraf betrokkenen bij kwaliteitszorg en de ontwikkelingen hierbij is de directeur. De directeur kent een coördinerende, uitvoerende functie op schoolniveau, wordt geschoold in de Pilot Kwaliteitszorg en begeleidt als ‘voorloper’ een zestal andere scholen onder het bevoegd gezag bij de opzet van kwaliteitszorg. Andere betrokkenen zijn de IB-er, die gezamenlijk met een andere leerkracht ook nog taken remedial teaching (RT) heeft, het team, het bovenschools management, en de schoolbegeleidingsdienst. Het bovenschools management volgt met de directeurs van de ‘voorlopers’ het begeleidingstraject in de Pilot. De invloed van het bovenschools management is vooral gericht op de implementatie van het beleid. Informatie en gegevens over de ontwikkelingen op deze school komt bij het schoolmanagement terecht via de procedurele weg, dus onder meer via functioneringsgesprekken, verslaglegging en evaluatiegesprekken terecht. De betrokkenheid van het bovenschools management wordt als ‘heel intens’ getypeerd en de begeleiding is op ‘alle facetten ondersteunend’.

Op trainingsdagen wordt aangegeven hoe je met het schoolplan bezig kunt en deze kunt vertalen naar verbeterpunten. Onderdelen in dit kader zijn de activiteit, het doel, wie, tijdspad, middelen en werkwijze, evaluatie, rapportage en borging. Per schooljaar worden deze activiteiten vastgelegd in het schoolplan en jaarplan. Bovenschools worden de doelen vastgesteld en met elkaar wordt gekeken of de doelen SMART zijn geformuleerd. Deze toepassing in een ‘format’ wordt ook bij de andere scholen toegepast. Daarnaast wordt ook gewerkt aan kleinere zaken, die ter sprake komen in teamvergaderingen. Het is mogelijk dat aspecten vanuit het team worden aangegeven en worden opgepakt als verbeterpunt. De school heeft kundige mensen in huis en probeert samen in het team ‘dingen’ op te pakken. Dit werkt volgens de directeur ook effectiever, dan dat van bovenaf wordt verteld wat er moet gebeuren. In de huidige situatie is het team positief over kwaliteitszorg. Het team blijkt het plezierig te vinden dat er tijd is voor aspecten zoals Integraal Personeelsbeleid (IPB). Ook in de Pilot en het kwaliteitsbeleid wordt nadruk gelegd op de professionele cultuur, er is veel aandacht voor de schoolorganisatie.

Voor de Pilot Kwaliteitszorg zijn uren vrijgemaakt voor de directeur. Verder richt de directeur zich volledig op managementtaken. De taken van de geïnterviewde leerkracht zijn aangevuld met ‘speciale taken’, wat inhoudt dat ondersteuning wordt gegeven en taken zijn overgenomen van de directeur (deels een soort adjunct-functie). Themavergaderingen en de Pilot Kwaliteitszorg liggen volledig in handen van de directeur, maar de leerkracht zit de andere vergaderingen voor. Zoals eerder aangegeven wordt de medezeggenschapsraad op de hoogte gehouden van alle ontwikkelingen van de school en heeft hierbij adviesrecht. De ouders worden betrokken bij kwaliteitszorg via een ouderenquête. Documenten worden vooraf aan de MR-vergadering toegezonden ter bespreking en goedkeuring. Alle documenten zijn ook ter inzage beschikbaar voor de ouders. Daarnaast is informatie voor ouders beschikbaar in de schoolgids, het jaarlijkse informatieboekje en via nieuwsbrieven (dit betreft uiteraard meer de zaken op het gebied van de leerlingen en niet specifiek kwaliteitszorg). Op deze school rouleert een medezeggenschapsraadlid per 3 jaar, meestal zijn de vergaderingen eenmaal per 2 maanden, vaker indien nodig. De medezeggenschapsraad is van mening dat de ouders momenteel weinig

betrokken zijn; het is een streven van de medezeggenschapsraad is dan ook om ouders meer betrokken te krijgen.

### **3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk**

In het schoolplan (p. 38, 39) wordt het kwaliteitsonderzoek en evaluatie genoemd, als onderdeel van het vormgeven van kwaliteitszorg. Het evaluatiesysteem bestaat intern uit twee vormen, namelijk een evaluatie op bestuursniveau aan de hand van aandachtsgebieden van het INK model en vervolgens een evaluatie op schoolniveau in de vorm van een zelfanalyse volgens de principes van het INK model. Deze krijgt vorm volgens de kwaliteitscyclus van plannen, doen, contrôleren en evalueren. Onderdeel hiervan is een tevredenheidsonderzoek onder ouders (en leerlingen). De directeur merkt op dat een enquête van internet is, die meer betrekking heeft op algemene zaken en eens per drie jaar wordt afgenomen. In de toekomst wil de directeur zelf een ouderenquête ontwikkelen. Daarnaast noemt het schoolplan nog de externe evaluatie op schoolniveau door de inspectie.

Ten aanzien van de interne evaluatie wordt de Kijkwijzer gebruikt als instrument van zelfevaluatie om het huidige beheersingsniveau van het personeel van de school in kaart te brengen. Er is niet jaarlijks sprake van afname van een kwaliteitszorginstrument. Deze Kijkwijzer is door de directeur zelf ontwikkeld en betreft een observatielijst voor het team op subdoelen, om als leerkracht zelf inzicht te krijgen in wat goed gaat en wat beter kan of wat lastig gaat. Vervolgens kunnen de leerkrachten een keuze maken uit de competenties waarin ze zichzelf in kunnen verbeteren. Competenties zijn bijvoorbeeld vaardigheden bij instructie geven, zelfstandig werken. De Kijkwijzer is onderdeel van het stappenplan van competentie management, dat deel uitmaakt van de Pilot Kwaliteitszorg (zie omschrijving bij de situatieschets).

Vergaderingen met betrekking tot kwaliteitszorg vinden ongeveer drie keer per jaar plaats en nemen een hele dag in beslag. Deze grote themavergaderingen gaan over specifieke onderwerpen op het gebied van kwaliteitszorg, waarbij alle teamleden aanwezig zijn. Ook kan kwaliteitszorg sporadisch in de reguliere teamvergaderingen aan bod komen. Beleidsmatige zaken worden in bovenschoolse vergaderingen behandeld. Het bovenschools management geeft duidelijk aan dat deze school al bezig was met de positiebepaling, voordat bovenschools begonnen was met het werken volgens de Pilot. Bij de volgende themavergadering worden behandelde zaken geëvalueerd en de voortgang besproken. Naast de gewone teamvergaderingen is er ook apart regelmatig overleg in de onder-, midden- en bovenbouw, geleid door bouwcoördinatoren (reden hiervoor is ook omdat de school redelijk groot is). Met leerkrachten worden gewerkt aan competentie en professionalisering middels ontwikkelgesprekken (ook wel functioneringsgesprekken genoemd), wat een centrale stap is in het competentie management en ook wordt beschouwd als essentieel onderdeel van de kwaliteit van het onderwijs. In de functioneringsgesprekken wordt feedback gegeven en wordt gekeken of het gewenste resultaat is bereikt. Onderdeel hiervan kan een klassenbezoek zijn, die worden uitgevoerd door collega's of de directeur. Vervolgens worden alle stappen vastgelegd en eventueel aangepast in een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) van de leerkracht.

Ten aanzien van veranderingen in de dagelijkse praktijk die betrekking hebben op het onderwijsleerproces, de klas en de school is men onlangs actief geweest met het verbeteren van de instructie naar aanleiding van de observatielijst Kijkwijzer. De leerkracht noemt daarnaast de invoering van het zelfstandig werken, dat in de loop der jaren als een duidelijke meerwaarde wordt voor leerlingen, maar waarbij tevens wordt vermeld dat dergelijke veranderingen scherp in

de gaten moeten worden gehouden zodat het niet verzand. Ten aanzien van recente ontwikkelingen waarbij de medezeggenschapsraad invloed heeft gehad, valt ten aanzien van onderwijsleerprocessen te zeggen dat ouders op informatie-avonden (elk schooljaar) worden geïnformeerd over methoden, het lessysteem, het functioneren van de klas, de moeilijkheidsgraad, de verschillen met vorige schooljaren en wat de overgang van leerjaren voor de kinderen inhoudt.

Op het gebied van leerlingenzorg en begeleiding is een goed zorgsysteem aanwezig, het Cito-leerlingvolgsysteem wordt gebruikt; de leerlijnen zijn goed uitgezet. De school beschikt over een schematisch stappenplan waaruit zichtbaar wordt hoe het proces van leerlingenzorg wordt ingezet, met regels en afspraken, de opzet van groepshandboeken, wanneer de IB-er wordt ingezet, en wanneer en hoe gesprekken met de ouders worden gevoerd. Zowel de leerkracht als de directeur constateren deze recente ontwikkelingen. Ook de ouder signaleert dit structurele programma, en daarnaast worden bovenschoolse plannen van de IB-ers ook besproken in de MR-vergadering.

Professionalisering van de leerkracht en de directeur krijgen vorm via het competentie management, zoals al eerder ter sprake is gekomen (functioneringsgesprekken, POP's, klassenconsultatie, intensieve coaching). Hierbij merkt de directeur op dat dit proces van competentie management op de school nog in de kinderschoenen staat en meer vorm moet krijgen. Scholing voor leerkracht krijgt vorm op individuele basis. Een voorbeeld is het initiatief van een leerkracht voor scholing op het motorische RT-gebied. Momenteel is er geen teamscholing, echter incidenteel is er wel scholing voor groepen leerkrachten, zoals voor ICT en Remweg. Ten aanzien van het (team)functioneren, is de medezeggenschapsraad niet betrokken, echter wel bij het aannamebeleid (sollicitatiegesprekken en profiel) voor een directeur. Het schoolplan (p. 38) vermeldt eveneens dat de professionele cultuur en de bijbehorende discussies leiden tot kwaliteitsverbetering. Met behulp van het Pilot-project wil het schoolbestuur vorm en inhoud geven aan het eigen Integraal Personeelsbeleid (IPB), gericht op professionele kwaliteitsverbetering van zowel het individu als de organisatie. Een onderdeel daarvan is het PPD, het persoonlijk plan directeurs (ontwikkelingsplan voor professionalisering).

## **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

### **4.1      *Belemmerende en stimulerende factoren***

Ten aanzien van contextfactoren, wordt het aantal scholen onder een bestuur door deze directeur als positief ervaren, omdat ervaringen kunnen worden gedeeld en kan worden samengewerkt (wat ook feitelijk gebeurt). Schoolgrootte en denominatie spelen geen rol bij kwaliteitszorg op deze school. Het leerkrachttekort is hier niet van toepassing. Diversiteit van de leerlingenpopulatie en de aanwezigheid van achterstandsleerlingen spelen eerder een positieve rol; deze worden niet als belemmerend gezien, maar als stimulerend. Diversiteit stimuleert tot nadenken om het kind zover te brengen als dat mogelijk is. De aanwezige diversiteit van leerlingen zal overigens in de nabije toekomst afnemen omdat de asielzoekersschool zal sluiten.

De rol van het bovenschools management wordt door het team van leerkrachten als onduidelijk ervaren. De manager komt wel op de school, zelfs regelmatig omdat hij voorheen directeur was op de school, maar de leerkracht ziet weinig invloed en het team heeft ook weinig met het management te maken. Wel meent de leerkracht dat er sprake is van een beperkte vorm van coaching van de manager naar de directeur van de school, echter deze is niet heel sturend.

## **4.2 Rol van de Inspectie**

Het team van leerkrachten en de directeur verschillen in een aantal opzichten van elkaar ten aanzien van de rol van de inspectie. Beide geledingen ervaren het inspectietoezicht als stimulerend voor schoolverbetering, echter de leerkrachten beschouwen het toezicht niet als een geheel eerlijke beoordeling van schoolkwaliteit. Beide betrokkenen menen verder dat de meeste veranderingen niet zijn aangezwengeld door het inspectietoezicht. Het inspectietoezicht domineert niet de keuzes voor schoolontwikkeling en tast eveneens niet de zelfverantwoordelijkheid van de school aan. Daarnaast laat het inspectietoezicht voldoende ruimte voor eigen onderwijskundig beleid en eigen keuzes van leerkrachten. Ten aanzien van het openbaar publiceren van inspectierapporten zijn de meningen wel verschillend. Beide geledingen vinden dit een goede zaak vanwege de publieke functie van het onderwijs. Echter, het team van leerkrachten is van mening dat het op internet publiceren van inspectierapporten scholen enigszins kan leiden tot liegen en bedriegen. Het bovenschools management wijst op de eenzijdigheid en uniformiteit in het onderzoek van de inspectie, maar is gematigd positief over de rol van de inspectie. Over het toezicht zal met de inspectie een discussie gevoerd worden. De indruk bestaat dat deze behoefte ook bij de inspectie leeft, omdat deze nog in de beleidsontwikkende fase verkeert.

De ouder uit de medezeggenschapsraad die is geïnterviewd is bekend met het inspectietoezicht en de rapportages en uitslagen worden geëvalueerd in de MR-vergaderingen. Ook worden verbeterpunten uitgebreid besproken en teruggekoppeld naar de medezeggenschapsraad. De ouder is zeer positief over de stimulerende, bevorderende functie van het inspectietoezicht voor de school. Ook het op internet publiceren wordt beschouwd als een goede zaak, mits dit goed wordt bijgehouden. Een school en zijn/haar 'klanten' kan rare reacties krijgen als de gegevens op internet niet actueel zijn. Ten aanzien van de vraag of het inspectietoezicht de zelfverantwoordelijkheid van de school aantast, meent de ouder dat dit deels wel én deels niet het geval is. De inspectie kan 'doorschieten' in haar toezicht, en de school kan een te lakse houding aannemen, waarmee de school de eigen verantwoordelijkheid opzij schuift.

## **5 Instrumentering / ondersteuning**

### **5.1 Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst**

De school gebruikt de Kijkwijzer als instrument voor zelfevaluatie. Bewust is gekozen voor een intern instrument en niet voor een extern instrument. Deze keuze is genomen op bovenschools niveau. Het idee er achter is de school te ontwikkelen vanuit de school zelf. De Kijkwijzer wordt gebruikt in de themavergaderingen over kwaliteitszorg of naar aanleiding van die vergaderingen. De Kijkwijzer wordt ingevuld door leerkrachten en onderdelen komen dan aan bod op de vergaderingen voor professionalisering. Daarnaast meldt de directeur dat het ook voornamelijk een instrument is voor evaluatie en toetsing van beleid. Bij de afname van de Kijkwijzer is geen sprake van ondersteuning. De directeur kan ondersteuning krijgen vanuit de Pilot, voor advisering. In de toekomst is het mogelijk dat een ander instrument wordt gekozen, dat zal afhankelijk zijn van de nieuwe directeur (deze directeur zit in het laatste jaar). Ook de leerkracht beseft dat de Kijkwijzer als instrument voor zelfevaluatie wordt gebruikt. De ouders worden betrokken bij de zelfevaluatie van de school door een tevredenheidspelling onder de ouders, die nu eenmalig is afgenomen. Evaluatie van de peiling en aanzet tot verbeteringen worden

besproken in de MR-vergadering. Momenteel wordt gesproken over een regelmatige tweejaarlijkse evaluatie.

## **5.2 Ondersteuning nu en voor de toekomst**

Ondersteuning wordt gegeven bij de Pilot Kwaliteitszorg door de onderwijsbegeleidingsdienst. Verdere ondersteuning komt naar voren in het netwerk van scholen binnen de Pilot (bovenschools), welke als zeer belangrijk wordt beschouwd. Ook de begeleiding die de school zelf geeft aan andere scholen kan worden gezien als een goede bijdrage aan de zelfevaluatie van de school, zo meent de directeur. Dit wordt als zeer plezierig ervaren. Ook wordt de ondersteuning in het algemeen als zeer positief ervaren door het team, er is sprake van duidelijke steun in praktische situaties en is het niet te theoretisch. Ook toekomstige ondersteuning in deze vorm zou zeer nuttig zijn voor de school, menen de directeur en de leerkracht. Het bovenschools management geeft aan in de toekomst initiatieven te willen ontplooien de ondersteuning een onderdeel te laten worden van bovenschools beleid. Het vervolg van ondersteuning is echter wel afhankelijk van de ontwikkelingen in de Pilot. Het bovenschools management wil externe begeleiding afbouwen door interne deskundigheid middels scholing en andere vormen van deskundigheidsbevordering in te zetten. Externe ondersteuning kan dan meer op maat worden ingezet. De leerkracht merkt op dat een vorm van blijvende intervisie goed zou zijn. Ondersteuning en begeleiding die de ouder zeker van belang acht is ondersteuning van de onderwijsbegeleidingsdienst bij hoogbegaafdheid, zwakbegaafdheid en dyslexie.

## **6 Stimulerende en belemmerende factoren**

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

Wat volgens de directeur van de school de *succesfactor* van deze school is, is de schoolgrootte. Deze school is groot in verhouding tot andere scholen in de regio. De daartoe gezette werkwijze, waarbij in themagroepen wordt gewerkt, wordt als zeer vruchtbaar ervaren. Dit is mogelijk door de grootte van het team. Mensen stimuleren elkaar en op een kleine school zit het team constant bij elkaar in dezelfde groep. Ook is een *stimulerende factor* het nemen van heel kleine stapjes. Als school moet je niet proberen in één jaar alles te veranderen en je moet het team de gelegenheid geven tot stapsgewijze invoering en oriënteren op het verdere verloop. Op deze wijze, zo meent de directeur, komen de veranderingen ook uit het team, gaat het leven en is het niet iets van papier. Ook wordt de collegiale ondersteuning als stimulerend ervaren. Deze ondersteuning is mogelijk omdat op deze school, met deze grootte, wordt gewerkt in parallelklassen. Ook samenwerking in de Pilot is stimulerend. Het bovenschools samenwerken met een goed schoolbestuur is zeer stimulerend en goed. In je eentje kun je het niet allemaal bedenken, zo meent de directeur en de samenwerking is zeer praktisch. Uiteraard is de sfeer op school ook een belangrijke rol, en dit is ook een punt waar je als school aan kunt werken, aldus de directeur. *Belemmerende factoren*, volgens de directeur, is de druk van de mensen voor de klas. Het is intensief werk, met lange dagen. Het team zit aldus niet altijd te wachten op zaken als



werken aan verbeterpunten en kwaliteitszorg. Echter, kwaliteitszorg wordt niet als heel zwaar ervaren.

Het bovenschools management stimuleert de bevordering van interne deskundigheid in de organisatie. De ondersteuning begint extern en is gericht op deskundigheidsbevordering binnen de organisatie en competentie management. De ervaringen worden binnen het bestuur als zinnig ervaren. Het bovenschools management wil het hierboven beschreven proces continueren. De bovenschools manager geeft verder aan de ontwikkelingen ten aanzien van kwaliteitszorg op deze school met belangstelling te volgen. *‘Het is een grote school, die de ontwikkeling ten aanzien van kwaliteitszorgbeleid al langer doormaakt en die veel kwaliteit in huis heeft’.*

De leerkracht meent dat een aantal factoren als zeer *stimulerend* of als *tips* kunnen worden beschouwd, namelijk de regelmatige terugkoppeling van directeur naar team en vice versa, de doorgaande lijn, bewustwording van het werken aan bepaalde onderdelen en weten waar je aan werkt, waar je in het proces staat (want er is geen eindpunt), borgen en vastleggen, alsmede tussentijdse evaluatie (terugkoppeling) die een duidelijk vervolg aangeven. De directeur stuurt dit heel duidelijk aan, aldus de leerkracht, echter het is zo omvattend dat het moeilijk te benoemen en beschrijven is. Vandaar dat ook bewustwording belangrijk is of als succesfactor kan worden beschouwd. Bewustwording van het verbeterproces, het ontwikkelingsproces waarbij iedereen weet wanneer een meetpunt is geweest en wanneer de vervolgstap is. Hierbij is het borgen en vastleggen weer essentieel. Als leerkracht moet je duidelijk houvast hebben, omdat zoveel dingen een rol spelen. Stimulerend is ook dat alle personeelsleden fanatieke en gedreven mensen zijn, zo heeft de IB-er heel veel kennis, aldus de leerkracht. *Belemmerende factoren* volgens de leerkracht zijn de ruimte (gebouw), tijd, ICT en huisvesting. Momenteel is het belemmerend dat de school geen e-mail heeft, echter dit is een tijdelijke situatie. De snelle groei van de school kan ook een belemmerende factor zijn, als de school dreigt ten onder te gaan aan zijn eigen succes. Veel nieuwe collega's, veel nieuwe ontwikkelingen, regels die niet direct worden toegepast, verschillende visie en dergelijke kunnen belemmerend werken, zo meent de leerkracht. Maar als de basis goed is, en als deze goed wordt bewaakt, dan kunnen belemmerende factoren ook een positieve uitwerking krijgen. Ten aanzien van de Pilot Kwaliteitszorg vraagt de leerkracht zich af of daar ook kinderziekten aanwezig zijn.

*Stimulerende factoren* volgens de ouder is de openheid van de school. Op deze school is de openheid en duidelijkheid zeker een *succesfactor*. Deze is heel plezierig, als ouder kun je direct ergens terecht op de school als je ergens mee zit. Op deze school is de laatste jaren veel gedaan aan begeleiding van kinderen met hoogbegaafdheid, zwakbegaafdheid en dyslexie, mede door een duidelijk protocol, hetgeen de ouder als succesfactor benoemt. Een *belemmerende factor* die de ouder ervaart (maar eveneens door personeel wordt ervaren) is het schoolgebouw. Het schoolgebouw is te klein, er zijn twee lokalen tekort, en nu kan bijvoorbeeld de gemeenschappelijke ruimte niet worden gebruikt. Op deze manier valt de zorg voor het onderwijs weg, zo menen alle ouders (aldus deze ouder). De niet altijd aanwezige betrokkenheid van de ouders ervaart deze ouder als een lastige kwestie.

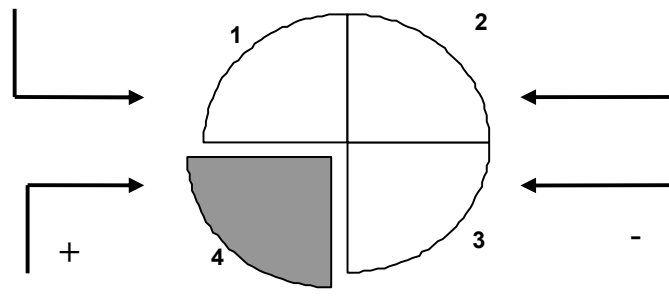
## Model kwaliteitszorg school 8

### Visie en totstandkoming

- Groei leerlingenaantal, groei team met gevarieerde leeftijd, nieuwe overlegvormen
- School als lerende organisatie, INK-model
- Kwaliteitszorg is constante cyclus van denken, doen, controleren en evalueren
- Sterkte betrokkenheid BM bij school en Pilot impuls voor innovatietraject naar systeem voor kwaliteitszorg
- Bovenschools beleid kaderstellend (format): organisatieontwikkeling, uniformiteit in kwaliteitsbeleid door traject 'Pilot Kwaliteitszorg' in 2003/2004 (stapsgewijs topdown implementatie beleid door directeur met team)
- BM en directeuren in scholingstraject competentie management als 'voorloper' en als 'begeleider' andere school
- BM faciliterend, ondersteunend, verantwoordelijk, directeur coördineert, voert uit in gezamenlijk overleg met team
- Adjunct-leerkracht ondersteunend
- MR adviesrecht, ouders geïnformeerd

### Karakteristieken in de praktijk

- Nadruk op schoolontwikkeling, al langdurige positiebepaling
- Nadruk BM op 1 school- en professionele cultuur, personeelsbeleid, deskundigheid
- Consensus tussen betrokkenen (+)
- Ondersteunende collegiale cultuur (+)
- Cyclische SMART-systematiek (+)
- Inspectietoezicht (+), opbrengstgericht (-), Publiceren (+), BM: uniformiteit (-)
- Verantwoordelijkheid bij school zelf (+)
- Instrumenten: Kijkwijzer, ouderenquête, reguliere team-, aparte kwaliteitszorg-vergaderingen, INK-model, inspectieonderzoek
- Professionalisering: IPB, individuele scholing, klassenbezoek, scholingsplan competentie management en functioneringsgesprekken directeuren, POP's, bestuurlijk management informatiesysteem (BIS, MIS), SMART-geformuleerd beleid
- Instrumentkeuze ZE bij BM (intern instr.)
- Ondersteuning (+): Pilot OBD, netwerk van scholen SWV



### Bevorderende factoren

- Meerpitters: bovenschoolse samenwerking, Pilot
- Diversiteit van leerlingenpopulatie
- Aanwezigheid achterstandsleerlingen
- Schoolgrootte (groei, stimulans team)
- Stapsgewijze invoering
- Draagvlak creëren in team
- Collegiale ondersteuning (parallelklassen)
- Samenwerking in Pilot
- Goed schoolbestuur
- Sfeer, openheid en transparantie school
- Externe en interne deskundigheidsbevordering
- Regelmatige terugkoppeling directeur-team
- Doorgaande lijn
- Bewustwording cyclische werkwijze, zichtbaar ontwikkelingsproces
- Sturende directeur en gedreven team
- Inzet voor leerlingenzorg met kundige IB-er

### Belemmerende factoren

- Werkdruk
- Huisvesting, schoolgebouw (te klein)
- ICT-mogelijkheden
- Snelle groei van school in leerlingenaantal en vele veranderingen
- Weinig betrokkenheid ouders

## *Verslag School 14, Nassauschool*

### *1 Schoolcontext*

De school is een christelijke school die deel uit maakt van een samenwerkingsverband van zes christelijke basisscholen, uitgaande van de Vereniging voor Protestants Christelijk Primair Onderwijs in een Gelderse en een Overijsselse gemeente. De Vereniging bestaat sinds 2004 en is voortgekomen uit twee christelijke schoolverenigingen in de regio. Het bestuur van de schoolvereniging is verantwoordelijk voor de scholen. In het dorp waar de school staat zijn geen andere basisscholen. De dagelijkse leiding van de school is in handen van de directeur. Op de school is de verhouding in leerlinggewichten 1.00 – 1.25 (kinderen van laag opgeleide autochtone ouders) ongeveer 85% - 15%. Relatief veel ouders werken in loondienst of oefenen een beroep uit waarbij lichamelijke arbeid wordt verricht. Hogere opleidingen komen weinig voor. Aan de school zijn 116 leerlingen en 12 leerkrachten (parttimers en fulltimers) verbonden. Van de HAVO/VWO en 30% naar zowel VMBO theoretische leerweg als VMBO basisberoepsgerichte leerweg (het betreft in totaal 10 leerlingen).

#### *Situatieschets<sup>17</sup>*

Tijdens het inspectiebezoek voor het Jaarlijks Onderzoek (JO) in 2003 heeft de directeur aangegeven dat de personele omstandigheden de afgelopen jaren niet optimaal zijn geweest. Personele problemen, ziekte van leraren en het moeilijk vervullen van een vacature door een gebrek aan sollicitanten, hebben invloed gehad op het functioneren van het team als geheel en hebben een remmend effect gehad op de schoolontwikkeling waarbij volgens de directeur, de school een jaar achterop is geraakt in de beleidsontwikkeling. De problemen hebben eveneens hun impact gehad op het gedrag van een aantal kinderen en de relatie met sommige ouders. De school heeft zich opengesteld voor de kritiek van ouders en gespreksmomenten georganiseerd. Daarnaast hebben de leraren de problematiek met elkaar doorgesproken en heeft de directeur met individuele leraren gesprekken gevoerd. De directeur heeft aangegeven, dat ten tijde van het inspectiebezoek de communicatie met ouders weer goed loopt en bovengenoemde periode als afgesloten moet worden beschouwd. Wel is deze problematiek aanleiding geweest om onderwerpen als "de sociaal-emotionele ontwikkeling" en "het pedagogisch klimaat" met de leraren als veranderingsonderwerp aan te pakken.

#### *Kwaliteitszorgtype*

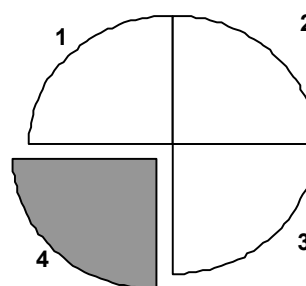
Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg,

---

<sup>17</sup> Informatie deels afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek waarbij de inspectie de school heeft bezocht op 3 april 2003.

toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

Type 1 = Weinig kwaliteitszorg  
 Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg  
 Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg  
 Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 4 omvat een omvangrijk deel van de basisscholen, namelijk bijna 29%. Dit type van scholen laat een duidelijk verschil zien tussen positiebepaling en schoolontwikkeling. Wat betreft positiebepaling van de school scoren scholen in dit type ‘bovengemiddeld’ op alle deelschalen (Context, Input, Processen, en Output) en wat betreft schoolontwikkeling scoort dit type ‘ondergemiddeld’ op alle deelschalen. Scholen van dit type scoren vergelijkbaar hoog op positiebepaling als de scholen in type 3 (vergevoerde kwaliteitszorg). Echter op de deelschalen van schoolontwikkeling scoren scholen in type 4 beduidend laag, in de meeste gevallen wordt zelfs lager gescoord dan de scholen in type 1 (bijna geen kwaliteitszorg). Kortweg valt het scholencluster in type 4 te typeren als het *wisselende kwaliteitszorgtype*. Er is sprake van positiebepaling en de scholen bevinden zich wat betreft schoolontwikkeling in de fase van implementatie (Uit hoofdstuk 3 van ‘Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg’ van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>18</sup>: Kwaliteitszorg en Opbrengsten*

Op 3 april 2003 heeft de Inspectie van het Onderwijs uw school bezocht in het kader van Jaarlijks Onderzoek (JO). Bij het vorige inspectiebezoek (Integraal SchoolToezicht IST, 2001) is een kwaliteitsprofiel vastgesteld dat geen reden gaf tot zorg. Daarom beperkt de inspectie zich tot een zgn. beknopt Jaarlijks Onderzoek, waarbij de inspectie zich onder meer een oordeel vormt over de wijze waarop de school werkt aan de verbetering van het onderwijs (het gaat daarbij om de schoolontwikkeling na het vorige inspectiebezoek).

- De inspectie concludeert in haar rapport dat de school in onvoldoende mate gericht werkt aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs. Hoewel de school activiteiten uitvoert gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs is de aanpak nog onvoldoende systematisch en planmatig waardoor de school nog in te beperkte mate de resultaten van haar

<sup>18</sup> Informatie afkomstig uit de twee rapporten Jaarlijks Onderzoek waarbij de inspectie de school bezocht op 3 april 2003 en 15 december 2004. Te downloaden via [www.owinsp.nl/zoekscholen](http://www.owinsp.nl/zoekscholen).

inspanningen kan vaststellen. De doelen werkt de school nog te weinig uit in termen van beoogde resultaten ('SMART' - specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden - geformuleerd). Om kwaliteitszorg in de dagelijkse praktijk nader vorm te geven is het van belang dat de school een omslag maakt van activiteiten gericht naar doelen gericht werken en vanuit de doelen de activiteiten uitlijnt, zo stelt de inspectie. Tussentijdse evaluaties, waarbij de school zich op de hoogte stelt of leraren de beoogde doelen realiseren vinden wel regelmatig plaats, maar de school legt de gegevens nog in te beperkte mate vast. Bij sommige veranderingstrajecten beperkt de evaluatie zich tot het mondeling doorspreken van de verbeteractiviteiten. Besluiten worden veelal ook nog te globaal geformuleerd waardoor bereikte veranderingen niet voldoende geborgd kunnen worden. De school onderkent het belang van het meer schriftelijk vastleggen van besluiten en werkafspraken en zal relevante besluiten in een apart document gaan vastleggen. Bij de tussentijdse evaluaties maakt de school nog weinig gericht gebruik van gegevens van lesobservaties. Hoewel de directeur het belang hiervan inziet en het coachen van leraren als een kern van zijn taak ziet, vinden klassenbezoeken wegens tijdgebrek te weinig plaats. De directeur hoopt, dat de nieuwe bestuurlijke structuur mogelijkheden biedt om hieraan meer tijd te kunnen besteden. De inspectie onderstreept het belang van het doen van klassenbezoeken aangezien veranderingen veelal een beroep doen op het verwerven van andere / nieuwe vaardigheden van de leraren op organisatorisch, didactisch en onderwijskundig gebied. Door het regelmatig uitvoeren van klassenbezoeken kan de school zich beter op de hoogte stellen in hoeverre de leraren er in slagen de doelen te realiseren en desgewenst passende maatregelen gericht op het nog meer ondersteunen van de leraren. In dit kader heeft de inspectie met belangstelling kennis genomen van het begeleidingsplan 'Pedagogisch klimaat', waarbij klassenbezoeken aan de hand van vooraf vastgestelde kijkpunten zullen plaatsvinden.

- Ten aanzien van de Opbrengsten vermeldt het inspectierapport van 2003 (JO) dat de resultaten op het niveau liggen dat mag worden verwacht op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie. Echter, de inspectie stelt dat de eindopbrengsten nog wel de nodige aandacht vragen van de leraren. De school herkent bovengenoemde bevindingen en schrijft deze met name toe aan de wisselingen van leraren die de afgelopen jaren hebben plaats gevonden in de groepen 6, 7 en 8. Ook merkt de inspectie op dat het percentage zittenblijvers in de groepen 3 tot en met 8 in de schooljaren 2001-2002 en 2002-2003 (3,7%) boven het landelijk gemiddelde van 2,4% ligt en acht de inspectie het intern rendement nog niet voldoende.

In het gesprek met de directeur ten tijde van het inspectiebezoek in 2003 zijn een aantal aandachtspunten genoemd die mogelijk een positief effect kunnen hebben op bovenstaande ontwikkelingen, waaronder het verder terugdringen van het aantal leerlingen met een verlengde kleuterperiode. Zo heeft de school het beredeneerde aanbod, mede door personele omstandigheden, nog niet nader uitgewerkt. Wel heeft de school in haar aanpak, gelet op de kenmerken van de leerlingenpopulatie, een keuze gemaakt voor een meer sturende aanpak van het onderwijs in de groepen 1 en 2. Hoewel relatief veel leerlingen met taalachterstanden op school komen kan de school vanwege de criteria die de gemeente hanteert, niet rechtstreeks deelnemen aan projecten in het kader van "Voorschoolse en Vroegtijdige Educatie" (VVE). Wel probeert de school inzake deze projecten 'mee te liften' met leraren van andere scholen. Gelet op de taalachterstanden bij veel leerlingen, waarop ook de resultaten van de Cito- eindtoetsen wijzen, heeft de inspectie de school in overweging gegeven om een woordenschattoets in te zetten. Op basis van deze resultaten kan de school

gerichte activiteiten ondernemen en ook beter vaststellen wat het effect van de genomen maatregelen is. Bovendien ontbreekt nog een structureel programma voor de ontwikkeling van dit belangrijke onderdeel van de taalontwikkeling in de groepen 1, 2 en 3. Daarnaast heeft de inspectie aandacht gevraagd voor het vaststellen van relevante onderwijskundige aandachtspunten voor het einde van de groepen 1 en 2. Op basis van de observatiegegevens en de resultaten op de genormeerde toetsen kunnen leraren het programma beter afstemmen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. De inspectie heeft hierbij gewezen op het "dyslexieprotocol" waarin deze kijkpunten vermeld staan. De school heeft aangegeven dat zij dit protocol in het schooljaar 2003/2004 in de groepen 1 tot en met 4 zal invoeren. Ook zal de school het intakegesprek met de ouders nader aanscherpen, waardoor eerder zicht is op eventuele problemen van de kinderen. Het percentage verwijzingen in de groepen 3 tot en met 8 naar een school voor speciaal onderwijs ligt onder het landelijk gemiddelde van 1%. De tussentijdse uitval is daardoor voldoende beperkt.

In het rapport Jaarlijks Onderzoek (JO) van 2004 geeft de inspectie een korte toelichting op twee indicatoren van het kwaliteitsaspect Opbrengsten: de onderwijsresultaten en de ontwikkeling van leerlingen. De inspectie concludeert allereerst dat de opbrengsten nog steeds op of rond het niveau liggen dat mag worden verwacht. De gemiddelde Cito-scores van de school voor respectievelijk schooljaar 2000, 2001, 2002, 2003 en 2004 zijn afgerond achtereenvolgens 535, 528, 534, 532 en 534. Dit ter vergelijking met een landelijke standaardscore in normgroep 3 van .... Ten aanzien van de indicator 'leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting' kan de inspectie niet een geobjectiveerd oordeel geven. Wel heeft de inspectie onderzocht of de school bij de ontwikkeling van leerlingen (aanzienlijk) afwijkt van het landelijk gemiddelde. Het aantal leerlingen op de school met een versnelde of vertraagde schoolloopbaan (een klas overslaan respectievelijk doubleren) wijkt nog steeds substantieel af van het landelijk gemiddelde. Het aantal zittenblijvers is hoger dan het landelijk gemiddelde. Maar de tussentijdse uitval op de school is gering; het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal basisonderwijs wijkt niet substantieel af van de inspectienorm (1% in de leerjaren 3 tot en met 8), die gebaseerd is op een landelijke steekproef. Het leerrendement van individuele leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften heeft de inspectie niet op schoolniveau kunnen beoordelen.

## **2      *Visie op kwaliteitszorg***

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen van de school *afzonderlijk* (deels mondeling en deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur van de school die de kwaliteitszorg op de school coördineert, een leerkracht (die eveneens ICT-coördinator is), en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school. Deze school beschikt momenteel nog niet over een bovenschools management. Hieraan wordt momenteel vormgegeven door onder meer de directeur van deze school, die ook zitting zal hebben in het bovenschools management. Vanwege deze situatie en omdat het bevoegd gezag pas sinds 2004 functioneert, is besloten geen bovenschoolse geleding mee te nemen in de interviews voor deze school.

## 2.1 Definiëring van kwaliteitszorg

De directeur van de school definieert kwaliteitszorg naar een viertal kernwoorden, namelijk *'betrokkenheid, doelgerichtheid, draagvlak, en mensenwerk'*. Bij betrokkenheid betreft het de betrokkenheid van leerkrachten bij *alles* wat gebeurt in de school, zoals bij het onderwijsleerproces, bij de omgang met de ouders, bij het pedagogisch klimaat. Kortom, het betreft *'de hele breedte van de school'*. Ten tweede doelgericht. Dit houdt in dat de school doelgericht wil werken aan de verbeteringen van het onderwijs. Dit betekent jaarlijks concrete doelen stellen, direct toepasbaar in de praktijk van alledag in school. Ten derde het kernwoord draagvlak. *'Je kunt het nog zo mooi op papier zetten – en dat is wel eens de fout die ik als directeur zou kunnen maken, dat ik het op papier zo mooi kan uitwerken – maar de mensen die voor de klas staan moeten de kwaliteit maken'*. Hiervoor moet draagvlak worden gecreëerd en dit verdient nadrukkelijk veel aandacht om alle leerkrachten mee te krijgen. Hier besteedt de directeur veel aandacht aan door het voeren van individuele gesprekken. En tenslotte het vierde kernwoord, mensenwerk. *'Kwaliteitszorg is mensenwerk. Het zijn de mensen die de kwaliteit in een onderwijsorganisatie kunnen maken, maar ook kunnen breken'*. Om de kwaliteit van de school te bevorderen is het hierbij van belang als leidinggevende te weten wie de mensen in je school zijn. Dus zul je veel met de mensen in gesprek moeten zijn. Dan pas kun je het meeste effect uit kwaliteitszorg halen. Aanvullend merkt de directeur op dat kwaliteitszorg in steekwoorden *'bewaken, meten en verantwoorden naar elkaar toe'* betekent. Wederom wordt hierbij de nadruk gelegd op het team.

De geïnterviewde leerkracht verstaat onder kwaliteitszorg *'het maximale uit het kind halen en dan voor ieder kind op zijn of haar eigen niveau'* en de ouder denkt bij kwaliteitszorg aan *'aandacht voor het kind op onderwijstechnisch en sociaal gebied, in goed overleg met alle geledingen (waaronder ook andere scholen het kind datgene aanbieden wat het nodig heeft'*. Kwaliteitszorg wordt in het schoolplan 2003-2007 opgedeeld naar doelen en inrichting. Inleidend wordt toegelicht dat *'op school iets, met een bepaald doel, met bepaalde materialen, op een bepaalde manier, door bepaalde mensen op een bepaalde tijd wordt gedaan (wat, waarom, waarmee, hoe, wie en wanneer). Het schoolplan vermeldt dat 'alles afzonderlijk én de school als geheel heeft een bepaalde kwaliteit. Als je samen ten aanzien van alles wat er gebeurt afsprekt en vastlegt waarom, waarmee, hoe, door wie en wanneer het gebeurt, kun je aan de hand van deze afspraken zicht krijgen op de kwaliteit, een uitspraak doen over de kwaliteit en de kwaliteit behouden dan wel verbeteren. We willen daarom in de komende tijd starten met het opzetten van systematische kwaliteitszorg'* (p. 27). De doelen van de kwaliteitszorg zijn achtereenvolgens (Schoolplan 2003-2007, p. 27):

1. *Zicht krijgen en houden op de kwaliteit van alles wat er gebeurt, waarmee en hoe.*
2. *Goede kwaliteit behouden.*
3. *Kwaliteit die niet goed genoeg is te verbeteren.*

## 2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg

### 2.2.1 Totstandkoming

Vooruitlopend op de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem en het gebruik van het kwaliteitszorginstrument Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO) in schooljaar 2004/2005 om de kwaliteit van het onderwijs stelselmatig te onderzoeken is het Onderwijskundig Beleidsplan 2003-2008 in 2003 opgesteld. Vervolgens is kwaliteitszorg

omschreven in het schoolplan 2003-2007. In dit beleidsplan is eveneens sprake van controle en bewaken. De directeur meent dat hiermee de ontwikkeling van kwaliteitszorg is gestart. De visie op kwaliteitszorg komt impliciet naar voren in het schoolplan, waarbij de directeur opmerkt dat de beschrijving van kwaliteitszorg in het schoolplan enigszins gedateerd is en te veel onder druk van de totstandkoming van het schoolplan is opgezet. De directeur acht het wenselijk dat in het schoolplan een meer uitgebreide definitie wordt geformuleerd. Daarnaast wordt in het schoolplan onder meer aandacht geschonken aan de missie van de school, de interne sterkte-zwakteanalyse en beleidsvoornemens. De missie/visie van de school laat zich als volgt samenvatten: *‘De school is een christelijke school. Het uitgangspunt van de school is de Bijbel. Ieder mens, ieder kind is uniek. Wij willen aandacht geven aan alle kinderen die aan onze zorgen worden toevertrouwd, met al hun mogelijkheden en onmogelijkheden. Dit betekent voor ons onderwijs dat we niet alleen voor alle kinderen op hetzelfde moment, maar ook voor elke individuele leerling, mogelijkheden tot ontwikkeling moeten en mogen aanreiken’.* De school hecht grote waarde aan de godsdienstige opvoeding en vindt het belangrijk dat iedereen in en rond de school – kinderen, teamleden, ouders, bestuur, ouderraad, medezeggenschapsraad – elkaar respecteert’ (p. 6). Dit schoolplan 2003-2007 is opgesteld door de directeur van de school en tot stand gekomen in overleg met twee andere scholen die eveneens tot de Vereniging behoren. Het concept-schoolplan is besproken binnen het team, het bestuur en de medezeggenschapsraad. Deelaspecten van het schoolplan zijn besproken in teamvergaderingen. Schoolontwikkeling is immers een continu proces, zo vermeldt het schoolplan (p. 3). Ten aanzien van de visie merkt de leerkracht in het interview op dat dit een herziene versie van vorige versies van de visie van de school is welke om de zoveel jaren wordt bijgesteld. Deze visie, die eveneens in de schoolgids wordt vermeld, kenmerkt zich met name door levensbeschouwelijke aspecten, aldus de leerkracht. Ook de ouder benadrukt dat in het schoolplan de identiteit van de school naar voren komt als het de visie betreft, en niet specifiek kwaliteitszorg.

De beleidsvoornemens van de school zijn verwoord in het Onderwijskundig Beleidsplan 2003-2008. De beleidsvoornemens betreffen onderwijskundig de prioriteiten van de school voor de komende jaren vertaald naar afspraken in een jaarplan, waarin nader is uitgewerkt hoe het beleidsplan vorm krijgt. Het Onderwijskundig Beleidsplan is gebaseerd op het model van de lerende organisatie en samengesteld in een aantal teambesprekingen waarbij het team zich onder meer baseert op inspectierapporten. De directeur benadrukt hierbij de grote rol van het team. *‘Deze zijn het beste in staat te beoordelen welke de sterke en de zwakke punten van het onderwijs zijn, die dag in dag uit voor de klas staan’.* Daarmee is het Onderwijskundig Beleidsplan ook een gedragen document geworden met een behoorlijk ambitieniveau wat heel stimulerend werkt, aldus de directeur. Ten aanzien van de lerende organisatie worden de volgende kenmerken, ofwel voorwaarden, vermeld (p. 1):

- ‘Beleid : gericht op langere termijn*
- Bestuur : beleidsvormend, beleidsbepalend, democratisch*
- Schoolleiding : initiërend, motiverend, faciliterend, coachend*
- Team : collegiaal, zelfsturend, medeverantwoordelijk, scholingsbereid*
- Ouders : participerend, geïnformeerd*
- Communicatie : open lijnen, interactief, dialoog*
- Taakverdeling : in overleg, op basis van kwaliteiten en vaardigheden’.*

De missie van de school speelt een centrale rol in alle documenten van de school en eveneens bij kwaliteitszorg.



### 2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid

#### *Kwaliteitszorg met een nadruk op schoolontwikkeling*

De directeur van de school typeert de kwaliteitszorg met een nadruk op schoolontwikkeling. Hierbij licht de directeur toe dat het team concrete wil zien waar ze aan werken en wat ze willen bereiken. De vertaling hiervan naar concrete doelen wordt gedaan door de directeur en dit wordt met name gezien als schoolontwikkeling. Het hele theoretische ('zakelijke') verhaal van de bepaling van de kwaliteitszorg, ofwel positiebepaling, gaat voor een groot deel aan de mensen voorbij. De mensen uit het team willen vooral bezig zijn. Daarnaast meent de directeur dat er sprake is van consensus over het gevoerde kwaliteitszorgbeleid van de school, de directeur merkt op dat de mensen het op de school het helemaal eens zijn met elkaar (bijv. over de concrete vertaling naar doelstellingen in praktijk).

Zowel de directeur en de leerkracht menen, ten aanzien van de opvatting dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is, dat deze opvatting juist is mits daarbij de individuele leerling als maat wordt genomen (de context van de leerling). Ook meent de leerkracht dat op de school in redelijke mate sprake is van een collegiale cultuur terzake kwaliteitszorg. De leerkracht licht toe dat er geen eilandjescultuur meer is, zoals die er is geweest, en er wordt steeds meer gebruik gemaakt van elkaars expertise (zowel van de eigen leerkrachten als van andere scholen in samenwerkingsverband). De directeur is het helemaal eens met de opvatting dat er sprake is van een collegiale cultuur. De directeur ziet een grote mate van consensus tussen collega's.

#### *Grotendeels overeenstemming met de inspectie*

De leerkracht sluit volledig aan bij de aspecten die de inspectie hanteert voor zowel de kwaliteitsbepaling als de kwaliteitszorgbepaling van een school. De directeur sluit grotendeels aan bij de gehanteerde aspecten voor kwaliteitsbepaling en voor kwaliteitszorgbepaling. Hierbij merkt de directeur op dat de inspectie wel rigide is in haar beoordeling van zowel kwaliteit als kwaliteitszorg. Deze school is klein en afwijkingen in de groepen zijn direct terug te zien in de gemiddelde resultaten van de school. In feite dient het toezicht van de inspectie meer rekening te houden met schoolspecifieke factoren.

#### *Planningskaarten met een cyclisch model*

De directeur is door onder meer de opleiding en een seminar 'Kwaliteitszorg' van Octaaf (opleiding voor schoolmanagement) bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus). De school werkt ook met een vergelijkbare cyclus waarbij de volgende cyclische systematiek wordt gevolgd: plannen, doen, contrôleren, evalueren en weer plannen etc. Ook meent de directeur dat de teamleden bekend zijn met een dergelijke werkwijze, van het personeel wordt verwacht dat veranderingsactiviteiten worden gepland, waarbij met ingebouwde contrôlemomenten activiteiten eventueel worden bijgesteld. Echter, de directeur meent dat niet alle teamleden de theoretische achtergrond van de cyclus kennen. Verbeteringen zijn tot stand gebracht met de cyclus, maar de directeur geeft wel de kanttekening dat de werkwijze veel tijd vraagt. De beschikbare tijd is onvoldoende om zodanig cyclisch te werken als de directeur zou willen.

### **3      *De praktijk van kwaliteitszorg***

#### **3.1      Totstandkoming kwaliteitszorg**

Scholen in het algemeen zijn al meerdere jaren bezig met het bewaken van de kwaliteit en kwaliteit op diverse niveaus in beeld te krijgen. De directeur vertelt dat dit ook de aanleiding is geweest op deze school, dat betrokkenen van de school steeds kritischer naar kwaliteitszorg zijn gaan kijken en externe ontwikkelingen die al jaren gaande waren heeft de school ook steeds alerter gemaakt. Hierdoor is de school al meerdere jaren bezig met de vraag het onderwijs kan worden verbeterd. De directeur typeert deze omschrijving als een geleidelijke ontwikkeling die gedragen wordt door de Intern Begeleiders (IB-er) en de directeur. Daarnaast noemt de directeur nog een aantal ontwikkelingen die een rol spelen. Er is een moment geweest in het ontwikkelingsproces waarbij de school nadrukkelijker en gericht aan de slag is gegaan met kwaliteitszorg. Hierbij doelt de directeur op de slechte relatie met een aantal ouders en leerlingen. Oorzaak was een aantal openstaande vacatures een viertal jaren geleden en langdurige ziekteverloven. Naar aanleidingen van deze situatie zijn een aantal personeelsbeslissingen genomen, waarmee de problemen zijn opgelost. Hierbij is eveneens het besef gekomen in het team van leerkrachten en directie dat een dergelijke situatie zich niet langer moet voordoen. Deze omslag typeert de directeur als een ‘katalysator’ voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de school.

Betrokken bij deze totstandkoming zijn het team van leerkrachten en de ouders. Leerkrachten zijn betrokken bij de totstandkoming tijdens de teamvergaderingen, zo meldt de geïnterviewde leerkracht. Het team van leerkrachten denkt mee, geeft voorzetten en wordt daarnaast via nascholing betrokken bij de ontwikkelingen. De leerkracht en directeur merken op dat hierbij gebruik wordt gemaakt van onder meer inspectierapporten en de punten die uit de sterkte-zwakteanalyse naar voren komen en dat er niet sprake is van ‘oplegging’ van bovenaf. Daarnaast worden ook gegevens uit de ouderenquête, gegevens van het ITS cohortonderzoek (over resultaten van het onderwijs), gebruikt als input voor het Onderwijskundig Beleidsplan (met facetten persoonlijke ontwikkeling leerkrachten, invoeringsactiviteiten, programma- en methodekeuzen) en bij de totstandkoming van kwaliteitszorg. Aansturing en formulering van beleid en richting geven aan de ‘koers’ vindt wel bovenschol op bestuursniveau plaats, maar aansturing van de implementatie vindt volledig op schoolniveau door de directeur. Ter aanvulling op deze informatie wordt in de schoolgids (p. 10) vermeldt hoe de school werkt aan de kwaliteit en kwaliteitsverbetering van de school. Hierbij is sprake van drie manieren, namelijk werken met goede methoden, goed personeel en het goed volgen van de resultaten van de leerlingen. Ook vermeldt de ouder uit de medezeggenschapsraad dat kwaliteitszorg nog niet lang geleden pas een ‘hot item’ is geworden op de school.

In het schoolplan (p. 27) wordt de inrichting van de kwaliteitszorg van de school omschreven. Kwaliteitszorg krijgt vorm volgens een procedure die schematisch is weergegeven (p. 33). Er is op school vastgesteld over welke aspecten afspraken horen te worden gemaakt. Daarna is nagegaan of over deze aspecten al schriftelijk vastgelegde afspraken en activiteiten gemaakt zijn en zo ja, waar ze worden bewaard. Indien er met betrekking tot een aspect nog geen afspraken zijn vastgelegd, dan worden deze afspraken alsnog schriftelijk vastgelegd, waaruit meestal weer activiteiten voortvloeien. De activiteiten en het bespreken van de afspraken worden ingepland (hoe vaak en met wie moeten de afspraken zeker worden besproken). De afspraken worden besproken en kunnen enerzijds leiden tot voldoende of goede kwaliteit, waarbij de school besluit zich te blijven houden aan de afspraken en het bespreken ervan wordt weer ingepland

(kwaliteit behouden). Anderzijds, indien de afspraken leiden tot onvoldoende kwaliteit, wordt in kaart gebracht waarom dit het geval is en worden de afspraken aangepast, besproken en wederom ingepland. Om te zorgen dat de afspraken overzichtelijk bewaard worden zijn ze gebundeld in een zogenaamd afsprakenboek. De aspecten waar het hierbij om gaat, en die in het schoolplan in een matrix in kaart zijn gebracht, hebben betrekking op a) het schoolplan, b) het gebouw en het terrein, c) de leerlingen, d) de schooltijden, weekplanning, e) de uitgangssituatie en algemene doelstellingen, f) het schoolconcept (uitgewerkte consequenties), g) de vak- en vormingsgebieden, h) de zorg voor de leerlingen, i) de inzet en ontwikkeling van het personeel, j) overige beleidsterreinen, k) zorg voor kwaliteit, en l) overige afspraken (gebaseerd op de voormalige visie op kwaliteitszorg). Ten aanzien van de 'zorg voor kwaliteit' blijkt het te gaan om de aspecten: doelen van kwaliteitszorg, aspecten waarvan de kwaliteit wordt bepaald, en procedure kwaliteitszorg. De afspraken hierbij zijn vastgelegd in het schoolplan en worden éénmaal per vier jaar besproken met het team, de medezeggenschapsraad en het bevoegd gezag.

### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

In de huidige situatie zijn betrokkenen de directeur, die eindverantwoordelijk is, de teamleden, de regionale onderwijsbegeleidingsdienst en het netwerk van scholen in het samenwerkingsverband WSNS. De directeur van de school is twee-scholen directeur. Naast de dagelijkse leiding op deze school is de directeur eveneens verantwoordelijk voor een school in een aangrenzend dorp. Daarnaast houdt de directeur zich vooral bezig met de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Dit gebeurt in nauw overleg met de directies van de andere scholen binnen de schoolvereniging. Daarnaast merkt de directeur op dat de teamleden medeverantwoordelijk zijn voor de kwaliteitszorg op de school, en verantwoordelijk zijn in het bouwoverleg voor het stappenplan. De directeur benadrukt de medeverantwoordelijkheid en meent dat de leerkrachten de ontwikkelingen en hun eigen positie daarin als positief ervaren, zolang de doelen concreet zijn vertaald en zij aan de slag kunnen in de praktijk. Ook is consensus in doelen hierbij van belang, zo meent de directeur. Op bovenschools niveau in het bestuur worden de ontwikkelingen op afstand gevolgd. De geïnterviewde ouder merkt op dat in de medezeggenschapsraad wordt ingestemd met en geadviseerd over kwaliteitszorg en bijvoorbeeld zaken die betrekking hebben op het zorgplan. Jaarlijkse komen zaken in een jaarplan ter instemming weer aan bod in onder meer de MR-vergadering. Dit jaarplan is een stappenplan zoals omschreven in het Onderwijskundig beleidsplan. Op de school zijn twee intern begeleiders (IB-ers) werkzaam, die eveneens deel uitmaken van de werkgroep 'Interne Begeleiding' binnen het regionale samenwerkingsverband WSNS van de school. In het schoolplan (p. 27) wordt met betrekking tot de inrichting van de kwaliteitszorg vermeld dat met ingang van schooljaar 2004-2005 de kwaliteitszorg vorm zal worden gegeven aan de hand van het kwaliteitszorginstrument Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO), waarmee de beschrijving van kwaliteitszorg in het schoolplan ook een geheel andere vorm zal krijgen, dan momenteel het geval is.

### 3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk

De schoolgids (p. 11) vermeldt dat wanneer de school actief bezig is met de kwaliteit van het onderwijs te verhogen, daarbij het informeren aan de ouders ook van belang is. Voor de ouders worden de gemiddelde resultaten van de Cito-toets vermeld in de schoolkrant en de schooltypes waarnaar leerlingen van groep 8 zijn verwezen worden vermeld in de schoolgids. Daarnaast wordt als zelfevaluatie een vierjaarlijks tevredenheidsonderzoek (ouder-enquête) onder ouders gehouden, geïnitieerd vanuit de medezeggenschapsraad. In de medezeggenschapsraad worden de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek besproken en daarnaast gepubliceerd in de schoolgids. Uit de notulen van de teamvergadering blijkt dat deze enquête naar tevredenheid in schooljaar 2003-2004 is gepresenteerd op een informatieavond voor ouders. Het doel van deze avond is dat ouders in groepjes richtinggevende uitspraken formuleren, waarna in de teamvergaderingen deze uitspraken worden meegenomen. Daarnaast worden er informatie- en ouderavonden georganiseerd, waarbij plannen en beleid aan bod kunnen komen. De directeur benadrukt ten aanzien van betrokkenheid van ouders het belang van goede communicatie en indien nodig worden aparte voorlichtingsmomenten gecreëerd om een en ander te verduidelijken aan ouders.

De directeur merkt in het interview op dat in de praktijk kwaliteitszorg vorm krijgt tijdens de bespreking van het jaarplan (stappenplan), welke jaarlijks wordt geëvalueerd. Centraal staat hierbij voor elk deelaspect van het stappenplan de vraag hoe de aspecten worden geïmplementeerd in de school. Vergaderingen die daarnaast betrekking hebben op kwaliteitszorg zijn de maandelijkse teamvergaderingen, het maandelijkse directieoverleg met andere schooldirecteuren onder de Vereniging (intercollegiaal overleg), de tweemaandelijks leerlingbesprekingen en tenslotte de maandelijkse bouwvergaderingen (onder- en bovenbouw). Het belang van de teamvergaderingen voor kwaliteitszorg wordt door de directeur opgemerkt. Het team is nauw betrokken bij besluitvorming, zo stelt de directeur.

Ten aanzien van veranderingen die het gevolg zijn van het gehanteerde kwaliteitszorgsysteem worden de volgende aspecten genoemd. De leerkracht merkt een aantal veranderingen op in de klas bij het lesgeven. Zo is een paar jaar geleden een methode ingevoerd voor sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen. Deze methode biedt heldere ondersteuning aan de leerkrachten. Ook ten aanzien van het pedagogisch klimaat zijn duidelijke afspraken gemaakt die onder meer een doorgaande lijn bevorderen. De directeur wijst op het duidelijk en concreet handelen wat volgens afspraken vorm wordt gegeven. Deze afspraken vinden meer en meer in teamvergaderingen plaats. Ook noemt de directeur de werkwijze van ontwikkelingsgericht onderwijs als verandering in de klas. De ouder merkt op dat dergelijke zaken ook in de MR-vergadering worden toegelicht. Zo weet de ouder dat de keuze van een nieuwe methode vooraf wordt gegaan door een gedegen studie.

Ten aanzien van leerlingenzorg hebben de leerkrachten onlangs een cursus gevolgd voor het schrijven van handelingsplannen, wat eveneens bevorderend is voor de doorgaande lijn, zo stelt de leerkracht. Daarnaast is er een leerlingvolgsysteem gekomen voor de sociaal-emotionele ontwikkeling. Er wordt toegewerkt naar digitalisering van het leerlingvolgsysteem. De leerkracht merkt op dat de school niet stil staat op dit gebied, echter dat eveneens nadrukkelijk in de gaten wordt gehouden dat er niet te veel ineens op de leerkrachten af komt. De directeur noemt in het interview dat sinds schooljaar 2003/2004 gebruik wordt gemaakt van een Toetskaart voor het leerlingvolgsysteem. Op deze Toetskaart staan meerdere toetsmomenten, waarbij per toetsmoment een leerling individueel kan worden gevolgd en daarnaast per toetsmoment het aantal uitvallers kan worden gesignaleerd en de gemiddelde score kan worden berekend. Deze

Toetskaart is een doelgerichte manier van werken, waarbij vroegtijdige risicoleerlingen én risicoleerkrachten kunnen worden gesignaleerd. Voor de directeur is het een eenvoudig instrument om de kwaliteit te bewaken. Dit model, de Toetskaart, kan voor elke individuele leerling worden gebruikt van groep 1 tot en met 8. Daarnaast vraagt de directeur van de leerkrachten op vier momenten per schooljaar een overzicht van de planning van de leerstof voor iedere leerling, om eveneens inzichtelijk te krijgen hoe zowel leerlingen als leerkrachten functioneren.

Met betrekking tot personeelszaken en professionalisering merkt de leerkracht op dat nascholing zowel teamgericht als individueel plaats kan vinden en zowel in teamvergaderingen als tijdens studiedagen. De nascholing is gebaseerd op een nascholingsplan dat is opgezet in de teamvergadering. Nascholing richt zich onder meer op Zelfstandig Werken, sociaal-emotionele ontwikkeling, pedagogisch klimaat, handelingsplannen. De geïnterviewde leerkracht volgt de cursus ‘Speciaal Onderwijs’ en de onderbouw is eveneens druk met cursussen. De directeur meent dat er sprake is van een professionele cultuur. Mensen worden niet afgerekend op hun fouten, wel worden deze besproken. Voorbeelden van professionalisering zijn de scholing en facilitaire voorzieningen bij de invoering van het ontwikkelingsgericht onderwijs in de kleutergroepen, gesprekken over ontwikkelingsgericht onderwijs die plaats vinden via klassenconsultatie en ‘ganggesprekken’. De directeur benadrukt daarnaast het gebruik van elkaars deskundigheid. Met betrekking tot de variatie in leeftijdsopbouw en scholingsbehoefte van het team merkt de directeur op dat je *‘als leidinggevende adaptief met je onderwijspersoneel moet omgaan’*. De ouder is als lid van de medezeggenschapsraad betrokken bij personeelszaken, en uit de schoolgids blijkt dat het nascholingsplan na vaststelling aan de medezeggenschapsraad wordt aangeboden. Ook in de schoolkrant worden de geplande jaarlijkse nascholingsactiviteiten gepresenteerd. Ten aanzien van het teamfunctioneren merkt de ouder op dat het team als eenheid achter de ontwikkelingen staat die op de school gaande zijn. Dat is de kracht van het team, zo meent de ouder.

#### **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

##### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

Factoren die een positieve invloed hebben op de kwaliteitszorg van de school zijn volgens de directeur van de onderzochte school de factoren schoolgrootte en diversiteit van de leerlingenpopulatie. De schoolgrootte (in dit geval niet te groot) geeft een overzichtelijke school en dat werkt heel prettig, aldus de directeur, want iedereen kent de leerlingen. De leerlingenpopulatie van de school is redelijk divers, aldus de directeur, en kinderen kunnen op deze manier ook veel van elkaar leren. Ten aanzien van de rol van de gemeente merkt de directeur op dat deze factor zowel positief als neutraal kan zijn. In feite is de rol van de gemeente neutraal, maar de gemeente subsidieert wel bepaalde schoolprojecten. De overige factoren (bestuurlijke schaal, leerkrachttekort, denominatie en achterstandsleerlingen) hebben geen invloed op de kwaliteitszorg van de school. De directeur kent geen enkele factor een belemmerende rol toe.

Ten aanzien van de mening van het team van leerkrachten ten opzichte van de rol van het bestuur, vermeldt de leerkracht dat het bestuur niet als slagvaardig, daadkrachtig wordt beschouwd. De directeur deelt deze mening van de leerkracht niet. Er is sprake van ‘geneuzel’ en

het bestuur handelt enigszins passief, bijvoorbeeld met betrekking tot de opzet van de medezeggenschapsraad en de invoering van de nieuwe bovenschoolse structuur. Volgens de leerkracht had deze constructie er al lang moeten zijn. Relevant is hierbij ook de opzet van een toekomstige gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Er moeten duidelijke lijnen zijn, bijvoorbeeld van GMR naar bestuur, maar de opzet hiervan komt nog niet echt van de grond, aldus de leerkracht. In die zin, zo stelt de leerkracht, hoor je niets van het bestuur, echter dit zullen ook wel deels opstartproblemen zijn. De leerkracht merkt op dat voor de nabije toekomst wel een structuur is opgezet met een bovenschools management. Hierbij zal de huidige directeur van deze school gezamenlijk met een andere directeur de twee bovenschoolse directeurs worden en op elke school een adjunct-directeur of locatieleider aanwezig is. Aansturing vindt nu bovenschools plaats in directieoverleg, waarbij alle directeurs van de zes scholen maandelijks bijeenkomen.

#### **4.2 De rol van de Inspectie**

Ten aanzien van de houding van het team van leerkrachten en de directeur van de school ten opzichte van de rol van de inspectie bij de kwaliteitszorg op de school, blijkt uit de interviews dat de leerkrachten positiever zijn dan de directeur. De leerkrachten menen, volgens de geïnterviewde leerkracht, dat het inspectietoezicht stimulerend en bevorderend is voor schoolverbetering en geen remmend effect heeft op de school. Hierbij beschouwen de leerkrachten het inspectietoezicht als een eerlijke manier om de schoolkwaliteit te beoordelen. De directeur daarentegen meent dat het inspectietoezicht wel een enigszins remmend effect heeft en de schoolkwaliteit niet volledig eerlijk wordt beoordeeld. Aansluitend meent de directeur dat het inspectiekader in zekere mate de zelfverantwoordelijkheid van de school aantast. Echter, de directeur meent eveneens dat de invloed van het inspectietoezicht beperkt is. Het toezicht domineert nauwelijks de keuzes voor schoolontwikkeling, noch de keuzes van leerkrachten en geeft de school voldoende ruimte voor eigen onderwijskundig beleid. De leerkrachten schrijven het inspectietoezicht zo goed als geen invloed toe ten aanzien van schoolverbeteringen en keuzes van de school. Tenslotte zijn de leerkrachten uitgesproken positief over het openbaar en op internet publiceren van inspectierapporten. Dit is een goede zaak, stimuleert scholen tot kwaliteitsverbetering en is terecht vanwege de publieke functie van het onderwijs. Opvallend is dat de directeur van de school meer uitgesproken negatief is over het openbaar en op internet publiceren van inspectierapporten. Hierbij merkt de directeur op dat de inspectierapporten makkelijk een eigen leven kunnen gaan leiden. Publiceren op zich is geen probleem, echter het is wenselijk dat hierbij ook een reactie van de school in het rapport wordt toegevoegd.

Ook de ouder uit de medezeggenschapsraad is bekend met het toezicht van de inspectie. De ouder heeft een positieve houding ten opzichte van de inspectie en beschouwd het inspectietoezicht als stimulerend en bevorderend voor schoolverbetering en schoolkwaliteit. Hierbij wordt wel de kritische kanttekening gemaakt dat de inspecteur die de school bezoekt zelf een eigen uitgesproken mening heeft, een eigen visie hanteert en daarnaast is er nog de geldende standaardnorm van de inspectie. Deze norm komt niet altijd overeen met wat de school belangrijk vindt. De school wordt wel afgerekend op deze standaardnorm. Daarmee tast het inspectietoezicht in zekere zin de zelfverantwoordelijkheid van de school aan. Tenslotte wordt het op internet publiceren als een goede zaak gezien. Echter wel gaat dit soms wel wat kort door de bocht, aldus de ouder.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      *Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst***

De school gaat gebruik maken van de Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WKM PO) als kwaliteitszorginstrument. Voorheen is niet een ander instrument gebruikt, aldus de directeur. De directeur benadrukt de WMK PO als middel te beschouwen om na te gaan of de school 'op de goede weg zit' en de kwaliteit in beeld te krijgen. De WMK PO is door de directeur van de school zelf gekozen tijdens cursusmomenten met de instrumentmaker van de WMK PO (Cees Bos). De directeur meent dat de WMK PO gemakkelijk te hanteren is en de volledige breedte van de school en kwaliteitszorg omvat. Respondenten zijn de directeur zelf, de leerkrachten en ouders. Tot op heden wordt nog geen ondersteuning gevraagd bij het gebruik van dit instrument voor zelfevaluatie. Ook in de toekomst is de directeur van plan dit instrument te hanteren. De leerkracht noemt daarnaast nog instrumenten als het Cito Leerlingvolgsysteem, het werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) en functioneringsgesprekken. De leerkracht benadrukt hierbij ook het belang van blijven ontwikkelen. Voor de ouders wordt eens per drie á vier jaar een tevredenheidsonderzoek ofwel ouder-enquête gehouden, welke is geïnitieerd door de medezeggenschapsraad.

### **5.2      *Ondersteuning nu en in de toekomst***

Ondersteuning die de school gebruikt is afkomstig van de regionale onderwijsbegeleidingsdienst, het netwerk van scholen op bovenschools niveau en het ITS. Daarnaast zitten de remedial teacher (RT-er) en IB-er in een werkgroep in het samenwerkingsverband WSNS. Daarnaast zijn er incidentele ondersteuningsvormen van de het CPS (Christelijk Pedagogisch Studiecentrum, een externe adviesorganisatie) en de Gereformeerde Hogeschool - GPC (Gereformeerd Pedagogisch Centrum) (een onderwijsadviseur is betrokken bij bevordering van het pedagogische klimaat). De ondersteuning die gekozen wordt is afhankelijk van wat op het cursusmoment nodig wordt geacht. De ondersteuning wordt door de directeur als positief ervaren en ook in de toekomst blijvend gebruikt. De ondersteuning die gegeven wordt, wordt ook als positief ervaren door het team, aldus de geïnterviewde leerkracht. Het personeel is divers. Het ene teamlid is verder dan de ander en de ene leerkracht is ambitieuzer dan de ander. Persoonlijk meent de leerkracht dat de inhoud van de gegeven ondersteuning wel wat uitgebreid kan worden. Met name de begeleiding vanuit het speciaal onderwijs in het samenwerkingsverband WSNS wordt door de ouder als zeer wenselijk ervaren.

## **6      *Stimulerende en belemmerende factoren voor kwaliteitszorg***

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geledingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

De directeur meent dat kwaliteitszorg ligt opgesloten in het 'hart' van de school en in het 'hart' van de mensen die in de school werken. *Succesfactoren* hierbij zijn, aldus de directeur, goed personeel, het goed gebruik maken van de kwaliteiten van het personeel en het personeel hun rol

geven in kwaliteitszorg en verantwoordelijkheden. De directeur benadrukt dat kwaliteitszorg vanaf de werkvloer moet komen en dat de invulling van kwaliteitszorg hiervan afhankelijk is. Van bovenaf kun je wel structureren en vorm geven aan het proces, maar de invulling komt vanaf de werkvloer. De werkvloer betreft hierbij naast leerkrachten, ook ouders en leerlingen. Deze factoren zijn de 'input' voor de vormgeving van de onderwijsontwikkeling op de school. *Stimulerende factoren* die de directeur noemt hebben eveneens betrekking op het personeel. Zo meent de directeur dat het belangrijk is dat het personeel gefaciliteerd wordt in tijd, geld en mogelijkheden. Een tweede succesfactor is doelgerichtheid (dit is ook een aspect van kwaliteitszorg dat de directeur noemt in de definiëring). De directeur acht het van belang dat helder wordt afgesproken wat men binnen een bepaalde termijn wil bereiken. Een derde stimulerende factor is het feit dat mensen met plezier naar school gaan, en hierbij wordt gedacht aan zowel leerlingen, leerkrachten als ouders. Zij vormen de basis. Nadrukkelijk geeft de directeur aan niet aan checklisten en boekwerken te denken bij deze basis. Andere stimulerende factoren zijn een open houding en feedback. De directeur benadrukt het belang van het in gesprek zijn, 'wees veel in gesprek met elkaar'. Tenslotte wijst de directeur op 'individuen die niet willen' als *belemmerende factor* in de ontwikkeling naar een goed kwaliteitszorgsysteem.

Een belangrijke *succesfactor* die de leerkracht noemt op persoonlijk niveau is professionalisering. Hierbij is het van belang '*dat je de lat niet te hoog legt*', aldus de leerkracht. Op teamniveau zijn bevorderende succesfactoren eenheid, duidelijkheid en het streven naar een gemeenschappelijk doel. De school en het team dienen als eenheid naar zowel ouders als kinderen toe te treden en met duidelijkheid in regels, omgang- en werkvormen. Het uitdragen van eenheid en het streven naar een gemeenschappelijk doel naar de buitenwereld toe beschouwt de leerkracht ook als een *stimulerende factor*. Er moet sprake zijn van gelijkwaardigheid in de verhoudingen tussen ouders en de school. Ook de functie van de directeur, de structuur van de directie en het bovenschools management en de verdeling van mannelijke en vrouwelijke leerkrachten zijn stimulerende factoren of kunnen dit zijn. Wat eveneens een 'pluspunt' voor deze school is, is de aanwezigheid van een aanspreekpunt op de school, dit versterkt de communicatie met onder meer de ouders. En daarnaast het pedagogische klimaat. Centraal staat het plezier van de kinderen en de veiligheid (door eenheid en duidelijkheid), welke de leerkracht als een randvoorwaarde beschouwd voor een goede school. *Belemmerende factoren* voor de ontwikkeling van kwaliteitszorg op de school zijn volgens de leerkracht de struisvogelpolitiek en het feit dat er leerkrachten zijn die niet willen. '*Dit is een doodssteek, het is van belang dat je er tijd in wilt steken*', aldus de leerkracht.

De *succesfactor* die de geïnterviewde ouder noemt ten aanzien van een goede ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem is 'openheid'. Deze openheid dient van twee kanten te komen, namelijk vanuit de school als directie en het team om uit te nodigen tot gesprek, en vanuit de ouders. Een *stimulerende factor* is dus een goede communicatie. Andere stimulerende factoren zijn de leergierigheid van het team en een instelling hebben als persoon om je blijvend te ontwikkelen en veranderen. De ouder kan ten tijde van het interview geen *belemmerende factoren* noemen.



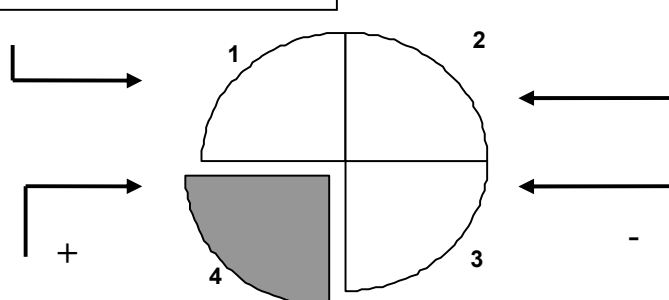
## Model kwaliteitszorg school 14 Nassauschool

### Visie en totstandkoming

- Recentelijk bestuur (2004), in toekomst ook bovenschools management. Voorheen personele problemen met remmend effect op schoolontwikkeling en kinderen, ouders
- Kwaliteitszorg: betrokkenheid, draagvlak, doelgerichtheid, mensenwerk voor behouden, verantwoorden en verbeteren kwaliteit
- Centraal in 2004/2005: opzet systematische kwaliteitszorg met gebruik WMK PO
- Start: Onderwijskundig Beleidsplan (2003) gebaseerd op school als lerende organisatie samengesteld door directeur en team
- Katalysator: omslag in personele problemen
- Inspectierapport, sterktezwakteanalyse, ouderenquête als bron
- Ontwikkeling geleid door IB-er en directeur
- Implementatie eindverantwoordelijkheid directeur, team actief/medeverantwoordelijk
- Bovenschools beleid kaderstellend, aansturing beleid. Volgt op afstand
- MR advies/instemmingsrecht
- Ouders geïnformeerd

### Karakteristieken in de praktijk

- Continu proces van schoolontwikkeling
- Consensus tussen betrokkenen (+) en in doelen, draagvlak bij team essentieel
- Ondersteunende collegiale cultuur
- Cyclische PDCA-systematiek
- Afspraken schema/procedure
- Veranderingsonderwerpen: pedagogisch klimaat en sociaal emotionele ontwikkeling
- Instrumenten: diverse overlegmomenten kwaliteitszorg, Toetskaart leerlingenzorg, klassenconsultatie, ouderenquête, WMK, CITO, functioneringsgesprekken, POP's
- Professionalisering: nascholingsplan voor individuen en team, studiedagen, POP's, cursussen, klassen-, collegiale consultatie, 'ganggesprekken'
- Inspectietoezicht +/- Inspectiekader (+), uniformiteit (-), publiceren (+/-), aantasting verantwoordelijkheid school (-)
- Keuze ZE-instrument bij directeur
- Ondersteuning (+): OBD, netwerk van scholen, externe organisaties (ITS, GPC, CPS)



### Bevorderende factoren

- Schoolgrootte (overzichtelijk klein)
- Diversiteit van leerlingenpopulatie
- Rol gemeente (subsidies)
- Functie van directeur
- Structuur van directie
- Uitdragen eenheid, duidelijkheid, nastreven gemeenschappelijk doel
- Kwaliteitszorg in het hart van de school
- Kwalitatief en verantwoordelijk personeel
- Input, invulling vanaf de werkvloer (team, ouders, leerlingen)
- Faciliteiten: geld, tijd mogelijkheden personeel
- SMART-doelgerichtheid
- Professionalisering, leergierigheid van het team met open houding, feedback
- Plezierige, veilige school met goed pedagogisch klimaat
- Open communicatie, aanspreekpunt ouders in school
- Lat niet te hoog leggen
- Gelijkwaardigheid tussen school en ouders

### Belemmerende factoren

- Individuen die niet willen
- Struisvogel-politiek
- Niet slagvaardig / actief bestuur



## **Hoofdstuk 2**

### **Schoolportretten**

#### **Kwaliteitszorgtype 2**

**Vier scholen met modale kwaliteitszorg  
School 1, 4, 11, 12**



## *Verslag School 1*

### *1 Schoolcontext*

School 1 is een openbare basisschool in een dorp in het noorden van het land met ongeveer 120 leerlingen en 15 personeelsleden. Van de leerlingen heeft ongeveer 78% een gewicht van 1.0 (de 'gewone' leerling) en 22% een gewicht van 1.25 (kinderen van laag opgeleide autochtone ouders). Leerlingen met hogere gewichten komen sporadisch voor. Het opleidingsniveau van de ouders varieert van laag tot hoog. De leerlingen komen voor het merendeel uit het dorp zelf en uit omliggende dorpen in de gemeente. De school wordt geleid door een integrale directeur en valt onder het bevoegd gezag van het regionale schoolbestuur voor Primair en Voortgezet Onderwijs (een Stichting). De Stichting heeft het bevoegd gezag over 24 basisscholen verspreid over 4 gemeenten. Elke school wordt geleid door een directeur, de basisscholen worden aangestuurd door twee clusterdirecteuren, die gezamenlijk onder de verantwoordelijkheid vallen van de sectordirecteur primair onderwijs.

#### *Situatieschets<sup>19</sup>*

De school is voortgekomen uit een recente fusie (augustus 2003) van de drie bestaande basisscholen in het dorp: een openbare, een christelijke en een katholieke basisschool. Uit het jaarlijks onderzoek (JO) van de Inspectie (rapport schooltoezicht september 2004) blijkt dat de school in het schooljaar 2003/2004 veel tijd en aandacht heeft besteed aan de totstandkoming van één team en één leerling-bevolking. Het team heeft met begeleiding van een extern bureau gewerkt aan teambuilding; voor de leerlingen zijn nieuwe klassenregels opgesteld en om de samenwerking in de nieuwe groepen te bevorderen wordt in de groepen 3 tot en met 8 gewerkt met Taakspel. Door de fusie beschikt de school voor het schooljaar 2004/2005 over extra formatie. Hierdoor is het mogelijk te werken met kleinere groepen. Voor het schooljaar 2005/2006 zal dit niet meer het geval zijn.

Momenteel (najaar 2004, voorjaar 2005) participeert de school (ofwel de directeur) in een Pilot van het bovenschools management, dat gericht is op de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem. Van de scholen die onder het bevoegd gezag van de Stichting vallen zijn een aantal scholen gekozen die als 'voorlopers' deelnemer zijn in de Pilot Kwaliteitszorg. De bovenschoolse Pilot is gericht op training en scholing van directeuren in competentie management volgens een stappenplan met als doel verandering van leerkrachtgedrag uitgaande van competenties van leraren. Hierbij wordt de groep scholen en het bovenschools management begeleid door de onderwijsbegeleidingsdienst. De directie van deze selecte groep scholen van voorlopers zal vervolgens andere scholen onder het bevoegd gezag begeleiden in het proces van kwaliteitsontwikkeling. Per school zullen de directeuren stapsgewijs het kwaliteitsbeleid met hun team implementeren in de eigen school. Deze school is momenteel bezig met het invoeren van het zelfstandig werken.

#### *Kwaliteitszorgtype*

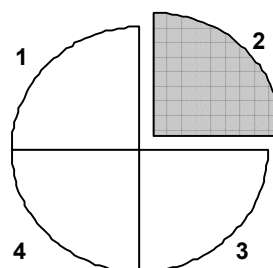
Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het

---

<sup>19</sup> Informatie deels afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek van de inspectie, waarbij de school eind 2004 is bezocht in het kader van het onderwijstoezicht ([www.owinsp.nl/zoekscholen](http://www.owinsp.nl/zoekscholen)).

onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden/externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

- Type 1 = Weinig kwaliteitszorg
- Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg
- Type 3 = Vergevorderd in kwaliteitszorg
- Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 2 is het grootste cluster van alle vier kwaliteitszorgtypen. Dit type omvat namelijk 33% van alle basisscholen. De scholen in dit type houden zich enigszins bezig met het bepalen hun positie terzake aspecten die aan de basis liggen van kwaliteitszorg van de school (Context-Input-Processen-Output). Een uitzondering hierop is het aspect ‘processen op context/inputniveau’. Met dit aspect hebben scholen zich gemiddeld minder beziggehouden terzake het bepalen van hun positie. Wat betreft schoolontwikkeling laat dit type een vergelijkbaar beeld met cluster 1 (bijna geen kwaliteitszorg) zien. Ten aanzien van alle aspecten wordt laag gescoord, scholen in dit type bevinden zich overwegend in de implementatiefase van schoolontwikkeling. Samengevat valt dit kwaliteitszorgtype te karakteriseren met enige positiebepaling en scholen in dit type bevinden zich in de implementatiefase van schoolontwikkeling. Dit zijn dus basisscholen met *enige / modale kwaliteitszorg* (Uit hoofdstuk 3 van ‘Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg’ van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>1</sup>: Kwaliteitszorg en Opbrengsten*

Op 2 september 2004 heeft de inspectie de school bezocht in het kader van het jaarlijks onderzoek (JO). Hierbij richt de inspectie zich onder meer op de kwaliteitsaspecten Opbrengsten en Kwaliteitszorg. De inspectie komt tot de conclusie dat beide aspecten minimaal voldoende zijn.

- Uit het gesprek dat de inspectie op school heeft gevoerd in 2004 en uit documenten die zij heeft kunnen bestuderen, is gebleken dat de school in voldoende mate werkt aan de

verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs. De school heeft haar doelen voor het domein Onderwijs en Leren en voor voorzieningen voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften geformuleerd in haar schoolplan en zorgprofiel. De inspectie adviseert dit ook te doen voor het onderdeel Opbrengsten om te weten op welk niveau de school onderdelen nastreeft (bijvoorbeeld ten aanzien van de eind- en/of tussenopbrengsten en het percentages zittenblijvers). Naar aanleiding van een sterkte-zwakte-analyse die de school heeft gemaakt in maart 2004 heeft de school een lijst met verbeteronderwerpen opgesteld. Deze verbeteronderwerpen zijn opgenomen en SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) uitgewerkt in een meerjarenplanning in het schoolplan. Er is niet bij alle onderwerpen expliciete aandacht besteed aan de wijze van borging. Onderwerpen waar de school het afgelopen schooljaar aan heeft gewerkt zijn onder andere: een nieuw zorgprofiel, een nieuw rapport, werken met Taakspel, teambuilding, opstellen pestprotocol, opzetten ICT-leerlijn, levensbeschouwelijk onderwijs. Om te komen tot een systematische en cyclische aanpak van de kwaliteitszorg is het van belang dat de school beschikt over een instrumentarium, een tijdsplanning en procedures om evaluaties te (laten) uitvoeren. Jaarlijks informeert de school het bovenschools management omtrent de ontwikkelingen door middel van een jaarverslag. Ouders worden geïnformeerd over ontwikkelingen op school door middel van de schoolgids, de schoolkrant, het tweewekelijkse informatiebulletin en verschillende ouderavonden.

- Voor het beoordelen van de Opbrengsten (resultaten aan het einde van de schoolperiode) maakt de inspectie gebruik van gegevens van landelijk genormeerde toetsen over doorgaans een periode van drie schooljaren, waarbij deze gegevens worden afgezet tegen die van scholen met een soortgelijke leerlingenpopulatie. De inspectie heeft in dit geval haar waardering alleen gebaseerd op de gegevens van 2004 aangezien de eindresultaten, na correctie van de leerlingen die zijn uitgestroomd naar het LWOO, rond het verwachte niveau liggen. De gemiddelde Cito-scores van 2002, 2003 en 2004 zijn respectievelijk 527, 537, en 530 ten opzichte van een landelijke standaardscore van 535. De opbrengsten gedurende de schoolperiode beoordeelt de inspectie vooralsnog met onvoldoende. Over de vraag of leerlingen aan het einde van de basisschool sociale vaardigheden beheersen op een niveau dat mag worden verwacht, spreekt de inspectie geen oordeel uit, evenals over de indicatorvraag of leerlingen zich naar verwachting ontwikkelen of hun schoolloopbaan met succes vervolgen. De school beschikt niet (of kan niet beschikken) over genormeerde gegevens waarop een oordeel kan worden gebaseerd. De inspectie neemt momenteel alleen kennis van informatie van de school waaruit blijkt dat het percentage leerlingen dat doubleert, het percentage leerlingen waarbij sprake is van een kleuterverlenging en het percentage leerlingen dat is verwezen naar het speciaal basisonderwijs niet boven het landelijk gemiddelde liggen. Het aantal leerlingen dat is verwezen naar het LWOO (leerwegondersteunend onderwijs) ligt wél boven de norm van 10%. Bij de advisering naar het vervolgonderwijs hanteert de school een zorgvuldige procedure. Tevens is de advisering in het algemeen conform de verwachtingen.

## 2 Visie op kwaliteitszorg

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling en deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur en de intern begeleider (IB-er) van de school als ‘kwaliteitszorgkoppel’, de bovenschools manager (één van de clusterdirecteuren), een leerkracht en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### 2.1 Definiëring van kwaliteitszorg

De term kwaliteitszorg wordt door de verschillende geledingen verschillend ingevuld. De directeur denkt bij kwaliteitszorg aan steekwoorden als leerlingenzorg, resultaten, personeel, middelen en evaluatie. De definiëring van de term kwaliteitszorg is hierbij breed, namelijk als *“een constante cyclus van ondernemen, uitvoeren, evalueren, bijstellen enzovoort”*. Volgens de directeur staan twee vragen centraal bij kwaliteitszorg: *‘hoe doet de school het en hoe kan het beter?’*. Tevens verwijst de directeur naar het schoolplan van 2003-2007, waarin kwaliteitszorg is omschreven op bovenschools niveau (p. 39):

*“afgeleid van het INK model en de basisschool als lerende organisatie kenmerkt kwaliteitszorg zich door de cyclus van denken, doen, controleren en evalueren. Plan: waarop is het beleid gebaseerd, wat moet worden bereikt, wat is de samenhang met andere beleidsdoelstellingen, hoe is de verantwoording geregeld? Doen: wat zijn de concrete acties, wat zijn kritische succesfactoren, wie zijn er bij de uitvoering betrokken, welke middelen worden ingezet, waarover en hoe wordt gecommuniceerd? Controle: welke resultaten worden gemeten, wat zijn de doelgroepen, hoe wordt de voortgang bewaakt? Evaluatie: hoe wordt geëvalueerd, wat wordt met de uitkomsten en de metingen gedaan en wat moet worden veranderd?”*

Er wordt nadruk gelegd op het personeelsbeleid. In het schoolplan wordt namelijk gesteld dat *“goed onderwijs en personeelsbeleid onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, kwaliteit van onderwijs staat of valt met de man of vrouw voor de klas”* (p. 27). Ook de bovenschools manager definieert kwaliteitszorg breed en in relatie tot personeelsbeleid. Personeelsbeleid, leerlingenzorg, scholingsbeleid en de bevordering van interne deskundigheid worden genoemd als terreinen, die in hun onderlinge samenhang, richtinggevend zijn voor het kwaliteitsbeleid. De leerkracht en de oudergeleding (ouder in de medezeggenschapsraad) denken bij kwaliteitszorg meer in termen van leerlingenzorg (kwaliteitszorg is hierbij ‘smal’ gedefinieerd). De leerkracht noemt kwaliteitszorg goed onderwijs voor alle kinderen, op maat gesneden, om zich te ontplooiën volgens hun mogelijkheden.

### 2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg

#### 2.2.1 Totstandkoming

Na de recente fusie in 2003 is de school gestart met de ontwikkeling van het schoolplan. Het bovenschools management heeft de ontwikkeling van het schoolplan 2003-2007 aangestuurd door middel van een bovenschools voorgeschreven ‘format’, met verplichte onderdelen als de opdracht van de school (incl. een externe en een interne sterkte-zwakte-analyse), onderwijskundige vormgeving van het onderwijs, inzet en ontwikkeling van het personeel, overige beleidsterreinen, kwaliteitszorg en kwaliteit. Hierbij worden onderdelen deels aangeleverd door het bovenschools



management (schoolbestuur) en deels door de school zelf opgesteld (met name door de directeur). Zo wordt het schoolplan een product van gezamenlijk overleg. Betrokkenheid van zowel de directeur, de IB-er en het team gezamenlijk bij het actuele schoolspecifieke deel van het schoolplan uit zich in de ontwikkeling van de missie/visie middels een cursus Teambuilding. De totstandkoming van het schoolplan, en het fusieproces, zijn daarnaast ook aangegrepen om kwaliteitsbeleid te ontwikkelen en vast te leggen. De start van de fusie is daarmee ook de start van kwaliteitszorgontwikkeling. De algemene (bovenschoolse) missie luidt (schoolplan 2003-2007, p.6):

*“Een school voor de hele dorpsgemeenschap, die open staat voor ouders en kinderen, een school waar geleerd wordt rekening te houden met elkaar en waar respectvol wordt omgegaan met elkaars verschillen. Kortom, een school waar kinderen, ouders en leerkrachten zich thuis voelen.”*

Een omschrijving van een specifieke visie op kwaliteitszorg is nog in ontwikkeling en wordt geïnitieerd door het bestuur. Ook al is deze expliciete visie op kwaliteitszorg nog in ontwikkeling, de begrippen ‘kwaliteit’ en ‘kwaliteitszorg’ komen in het schooloverstijgende hoofdstuk over kwaliteit in het schoolplan uitgebreid aan bod. Op basis van de gezamenlijke missie van het bovenschools management wordt door elke school die onder het bevoegd gezag valt op eigen wijze vorm gegeven aan het werken aan kwaliteit. Het credo van het schoolbestuur ten aanzien van kwaliteit is *‘kennis geeft kansen. Het schoolbestuur vindt dynamisch onderwijs van vitaal belang. Onze scholen streven naar kwaliteit in kindgericht onderwijs, onderwijs op maat, samenwerking, aandacht voor zowel kennis als voor cultuur en vorming’* (p. 36). Het bovenschools management benadrukt vervolgens in het schoolplan dat deze missie op school-eigen -wijze vorm dient te krijgen, ‘er is eenheid in verscheidenheid’. Het schoolbestuur wil met de tekst in het hoofdstuk Kwaliteit richting geven aan de kwaliteit van het schoolbestuur en baseert zich op publicaties van zowel Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) als Algemeen Pedagogisch Studiecentrum, instituut voor onderwijsverbetering (APS). Allereerst richt men zich inhoudelijk op eenheid van beleid, om te komen tot één schoolcultuur. Hierbij worden drie schoolculturen omschreven, namelijk de politieke cultuur, de ambtelijke cultuur, en de professionele cultuur. Vanuit deze insteek is vervolgens vorm gegeven aan schoolplanontwikkeling voor de periode 2003-2007 en is in schooljaar 2003-2004 van start gegaan met kwaliteitsontwikkeling. Hierbij wordt het personeel onder begeleiding van externe deskundigen aangeleerd bewust te werken en te denken vanuit de professionele cultuur. Daar waar mogelijk worden nieuwe impulsen richting de professionele cultuur gegeven bij reeds in gang gezette ontwikkelingen en bij nieuwe ontwikkelingen wordt effectief gewerkt aan het bereiken van de gewenste cultuuromslag (schoolplan, p. 38). Dit betreft de werkwijze van de Pilot Kwaliteitszorg.

## **2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid**

### *Positiebepaling en vandaar uit schoolontwikkeling*

Zowel de directeur, de IB-er en het bovenschoolse management leggen de nadruk bij kwaliteitszorg zowel op ‘positiebepaling’ als op ‘schoolontwikkeling’. Positiebepaling, op deze school in de vorm van een sterkte-zwakte-analyse, geeft aanleiding tot schoolontwikkeling. Ook zijn hierboven genoemde betrokkenen het met elkaar eens over het feit dat er consensus is over het gevoerde kwaliteitszorgbeleid, er rekening mee houdend dat dit nog in ontwikkeling is.

Alle betrokkenen menen dat er in een bepaalde mate sprake is van een goede ondersteunende, collegiale cultuur terzake kwaliteitszorg, echter met de kanttekening dat dit eveneens een proces is dat geleidelijk aan vorm krijgt na de fusie. Wat betreft de opvatting dat het onder maat presteren van leerlingen onacceptabel is, geldt voor deze school dat er sprake is van consensus tussen zowel de IB-er, de directeur, de bovenschools manager en de leerkracht. In deze context wordt door de directeur en de IB-er wel de opmerking geplaatst dat ‘de maat’ het kind is. *“Het kind zelf is de maat, niet de inspectie, en daarbij moet je het beste uit het kind halen”*, zo stellen de directeur en IB-er. Het bovenschools management voegt toe dat de verwachtingen van de prestaties van leerlingen in de loop der tijd naar beneden toe zijn bijgesteld.

#### *Gedeeltelijke overeenstemming met de inspectie*

Opvallend is dat er tussen alle geledingen op de school (het bovenschools management, de leerkracht, en de directeur en IB-er gezamenlijk) minder overeenstemming is over de aspecten die de inspectie hanteert voor de kwaliteitsbepaling van een school. De leerkracht ondersteunt het belang van de aspecten, echter de bovenschools manager en de directeur zijn kritischer. De bovenschools manager onderschrijft wel de gehanteerde aspecten van het toezicht, maar plaatst de kanttekening dat de inspectie *‘in haar administratieve verankering de neiging heeft door te slaan’*. De directeur en de IB-er menen dat de inspectie met deze aspecten de school te cijfermatig benadert voor wat betreft de opbrengsten van leerlingen. De inspectie legt daar te veel nadruk op en de school scoort hier negatief op (bijvoorbeeld te veel LWOO-leerlingen, te veel E-D-scores). Pas in tweede instantie wordt gekeken naar de context van de school, en te weinig naar ‘de leerling als individu’. De IB-er, directeur en de bovenschools manager zijn het wel redelijk eens over de aspecten die de inspectie hanteert voor de bepaling van de kwaliteitszorg. De leerkracht is niet bekend met de aspecten voor kwaliteitszorgbepaling.

#### *Planningskaarten met een cyclisch model*

De directeur en het bovenschools management zijn bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus) in die zin dat in het schoolplan (p. 39) een vergelijkbare cyclus wordt beschreven, die ook in de scholing van de directeuren in de ‘Pilot Kwaliteitszorg’ (zie situatieschets) ter sprake komt. Deze zal in de toekomst ook blijvend worden gebruikt, zo vermeldt de directeur. De werkwijze volgens de cyclus laat zich als volgt vertalen: *“1) onderzoek wat nodig is voor de organisatie, beslis wat je wilt bereiken, leg dit vast in een afspraak met de leidinggevende, 2) maak een plan van aanpak samenhangend in SMART-termen, 3) voer het plan uit, 4) kijk wat er gelukt is, ga na wat er uit te leren valt voor zowel individu als organisatie, 5) leg verantwoording af”*. Deze cyclus wordt beschouwd als een praktisch stappenplan om iets te bereiken op school- of klasniveau. Ook de leerkrachten zijn bekend met deze praktische vertaling van de PDCA-cyclus, echter zij zullen volgens de directeur geen concrete cyclus voor ogen hebben.

### **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

#### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorg**

Het beleid rondom kwaliteit en kwaliteitszorg wordt in schooljaar 2003/2004 via het pilot-project ‘Kwaliteitszorg’ topdown geïmplementeerd (van bestuur naar directeur) via een scholingstraject. De school bevindt zich midden in de ontwikkeling naar een systeem voor kwaliteitszorg. Het management is gedurende het gehele proces betrokken bij de Pilot en heeft mede geparticipeerd

in het scholingstraject van directeuren. Het team van leerkrachten is niet direct betrokken geweest bij de totstandkoming van het kwaliteitszorgbeleid, maar wordt wel stapsgewijs betrokken bij de invoering ervan, zoals bij relevante onderdelen van de ontwikkeling van het schoolplan middels de 'format'. Zo is naar aanleiding van de sterktezwakte-analyse in de teamvergadering aangegeven wat hun prioriteiten voor het schoolplan zijn voor de komende jaarplanning (met de centrale vraag 'waar willen we mee aan de slag?').

In het schoolplan 2003-2007 (p. 38, 39) wordt in het hoofdstuk 'kwaliteit' apart aandacht besteed aan kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg wordt omschreven aan de hand van het INK model (Instituut Nederlandse Kwaliteitszorg) en uitgebouwd in drie lagen: a) het bestuurlijke niveau, passend bij de opvatting van het schoolbestuur op hoofdlijnen: strategisch en richtinggevend, b) op het niveau van de bovenscholse directie: de vertaling van streefdoelen, die voldoende ruimte bieden aan de afzonderlijke scholen om eigen invulling te geven aan de wijze waarop doelen worden bereikt, c) op schoolniveau: aan de hand van een zelfanalyse wordt het streefniveau bepaald en worden de doelen uitgewerkt naar doelen op schoolniveau. Vervolgens vermeldt het schoolplan dat de drie niveaus in een nader te ontwikkelen Bestuurlijk Informatiesysteem (BIS) zullen worden samengebracht, waarin de volgende elementen een centrale plaats innemen: het strategisch beleidsplan, het Management Informatiesysteem (MIS), het schoolplan, het persoonlijk plan directeur (PDP). De beleidskaders zullen op deze niveaus in toetsbare termen (SMART) worden geformuleerd.

### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

In de huidige situatie overleggen de directeur en de IB-er onderling over de taakverdeling voor wat betreft kwaliteitszorg. Bij het interview van deze school zijn beide betrokken als 'kwaliteitszorgkoppel' van de school. Echter, de IB-er doet het 'leerlingenzorg-deel' in de kwaliteitszorg, zoals de evaluerende gesprekken met leerkrachten. In de toekomst, als het nieuwe team na de fusie meer naar elkaar toe is gegroeid, zal de IB-er een meer coachende rol aannemen naar de leerkrachten toe. Daarnaast draagt de IB-er zorg voor de interne en externe contacten met instanties, waaronder bovenscholse met andere IB-ers in het samenwerkingsverband. Hierover wordt teruggekoppeld aan de directeur en vervolgens worden beslissingen genomen voor overleg met het team en zonodig aanpassingen gemaakt. Het bovenscholse management is niet direct betrokken bij kwaliteitszorg in de dagelijkse praktijk op de school, maar volgt het implementatieproces op afstand. De taakuitvoering van het management wordt in feite getypeerd als faciliterend en sturend. Het schoolbestuur bestaat uit leden die zitting hebben op basis van hun specialisme. Het schoolbestuur vervult een controlerende en toetsende rol. De voorzitter van het bestuur is gemandateerd en hij brengt verslag uit over de ontwikkelingen ten aanzien van de kwaliteitszorg en is als zodanig eindverantwoordelijk.

De invloed van de leerkrachten bestaat eruit dat leerkrachten kunnen aangeven of ze het eens zijn met de beslissingen (op basis van een meerderheid). Echter, in de dagelijkse praktijk kunnen leerkrachten altijd om veranderingen vragen, die vervolgens besproken worden in het team. De leerkrachten ervaren dit als positief. Deze invloed is meer indirect, net als de betrokkenheid van de ouders. Ook de opvattingen van de medezeggenschapsraad worden, indien hiertoe aanleiding bestaat, meegenomen. De rol van de medezeggenschapsraad is hierbij adviserend. Zowel de IB-er als de directeur zitten in diverse overlegvormen. Voor de IB-er zijn dit o.a. het IB-overleg, WSNS-overleg, ZorgAdviesTeam, Rugzakoverleg, buurtnetwerk, Regionaal Expertise Noord-Nederland. Voor de directeur is dit het Directeuren Overleg Primair

Onderwijs, overleg met de identiteitscommissie en medezeggenschapsraad en overleg in het scholingstraject.

### **3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk**

Afgelopen schooljaar (2003-2004) is er een zelfevaluatie verricht in de vorm van een sterkte-zwakke-analyse. Omdat de school zich nog in een ontwikkelingsproces bevindt, is deze zelfevaluatie (als verplicht onderdeel van het schoolplan) ook bedoeld als aanzet voor het opzetten van een kwaliteitszorgsysteem. In het schoolplan (p. 38, 39) wordt het kwaliteitsonderzoek en evaluatie genoemd, als onderdeel van het vormgeven van kwaliteitszorg. Het evaluatiesysteem bestaat intern uit twee vormen, namelijk een evaluatie op bestuursniveau aan de hand van aandachtsgebieden van het INK model, en een evaluatie op schoolniveau in de vorm van een zelfanalyse volgens de principes van het INK model. Deze krijgt vorm volgens de kwaliteitscyclus van plannen, doen, controleren en evalueren. Onderdeel hiervan is een tevredenheidsonderzoek onder ouders (en leerlingen). Daarnaast noemt het schoolplan nog de externe evaluatie op schoolniveau door de inspectie. Kwaliteitszorg komt regulier aan bod tijdens de teamvergaderingen. Daarnaast vinden er incidenteel avondvergaderingen plaats over kwaliteitszorg met thema's als zelfstandig werken en het evalueren van methodes.

Uit het interview met de directeur en de IB-er (het kwaliteitszorgkoppel) blijkt dat er op het gebied van didactiek, leerlingenzorg en bij het lesgeven in de groepen na de fusie veel ontwikkelingen hebben plaatsgevonden, die gerelateerd zijn aan de invoer van het kwaliteitszorgsysteem op de school. Een voorbeeld hiervan is de implementatie en het gebruik van nieuwe methodes. De leerkracht noemt als voorbeeld de invoering en opzet van levensbeschouwelijk onderwijs (Levo), welke ook een illustratie is van het feit dat het fusieproces ook een moeizaam proces is geweest voor leerkrachten om nader tot elkaar te komen. Dit beeld komt ook naar voren bij de ouder uit de medezeggenschapsraad. De ouder ervaart de Identiteitscommissie (die aanbevelingen doet aan de school en het team over de nieuwe identiteit van de school) als een stukje ontwikkeling in kwaliteitszorg. Het bovenschools management controleert op afstand het strategisch beleid dat is onderverdeeld in integraal personeelsbeleid (IPB), een integraal huisvestingsplan en onderwijskwaliteit, via overleg, documentatie en opbrengsten. Leerlingbegeleiding en het leerlingvolgsysteem zijn onderdelen van het vademecum dat op elke school onder het bevoegd gezag en bovenschools aanwezig is en dat geldig is voor het gehele zorggebied.

Het bovenschools management is betrokken bij personele zaken, functioneringsgesprekken met de directie van scholen, het persoonlijk plan directeuren (PPD), taakverdeling in algemene zin en taakverdeling zoals vermeld in het sociale statuut van de Stichting. De directeur van de school is verantwoordelijk voor het teamfunctioneren. Het beleid ten aanzien van de ontwikkeling van de competenties van leerkrachten is een taak en eindverantwoordelijkheid van de integrale directeur. Het schoolplan (p. 38) vermeldt eveneens dat de professionele cultuur en de bijbehorende discussies leiden tot kwaliteitsverbetering. Met behulp van het Pilot-project wil het schoolbestuur vorm en inhoud geven aan het eigen Integraal Personeelsbeleid (IPB), gericht op professionele kwaliteitsverbetering van zowel het individu als de organisatie. Een onderdeel van de Pilot is het PPD en de ontwikkeling van competenties.

## **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

De directeur, de IB-er en de bovenschools manager beschouwen de factoren ‘het aantal scholen dat onder een bestuur valt’ (de zogenaamde ‘meerpitters’), ‘schoolgrootte’, ‘denominatie’, ‘diversiteit van de leerlingenpopulatie’ en ‘achterstandsleerlingen’ als positieve / stimulerende factoren. In de toekomst zou de school nog wel groter mogen worden, maar momenteel – in de fusieontwikkelingen – is het goed. De denominatie van de school wordt als positief gezien omdat de identiteit van de school en de wijze waarop deze gestalte wordt gegeven een cruciale positieve rol speelt binnen de ‘consensuscultuur’ van de school (voornamelijk bij de start van de gefuseerde school). Wat betreft de leerlingenpopulatie meent de directeur dat variatie hierin de school in feite dwingt tot ontwikkelen, wat als positief wordt beschouwd. De IB-er plaatst wel de kanttekening dat de verschillen tussen leerlingen ook veel zorgen geeft. De rol van de gemeente wordt als neutraal beschouwd en binnen de context van deze school is geen sprake van een lerarentekort.

Het team van leerkrachten komt zo goed als niet in aanraking met het bovenschools management en kan aldus geen invulling geven aan de rol van het bovenschools management. Dit wordt mede veroorzaakt door de ‘topdown’ opzet van het innovatietraject via de Pilot Kwaliteitszorg.

### **4.2      De rol van de Inspectie**

Het kwaliteitszorgkoppel op deze school oordeelt deels positief en deels negatief over de inspectie. Enerzijds kennen ze het toezicht van de inspectie een bevorderende rol toe, echter wel op gepaste afstand. De verantwoordelijkheid en keuzes voor schoolontwikkeling liggen namelijk bij de school en in het huidige toezicht is onvoldoende ruimte voor eigen keuzes van leerkrachten, zo meent de directeur. Deze trend wordt ook zichtbaar bij het team van leerkrachten. Ook het bovenschools management staat positief tegenover de rol en het onderzoek van de inspectie, maar onder voorbehoud. Het inspectietoezicht omvat een standaardschema en de bezoeken aan de scholen lijken op elkaar. Hieruit valt te concluderen dat het bovenschools management het inspectietoezicht te uniform vindt, dat niet is toegespitst op de schoolspecifieke context en situatie. (Overigens vermeldt de bovenschools manager dat hierover binnen afzienbare termijn met de inspectie een discussie zal worden aangegaan.) De ouder deelt de mening van de leerkrachten en het kwaliteitszorgkoppel en benadrukt dat de verantwoordelijkheid bij de school ligt; *“je moet zelf wel een plan hebben, daar kan de inspectie niks aan afdoen. Een school moet de zaken goed op orde hebben”*. Daarnaast is het team overwegend negatief over het openbaar publiceren van inspectierapporten en de gevolgen daarvan. Deze mening wordt gedeeld door de bovenschools manager; het publiceren van de onderzoeksresultaten kan een negatief effect hebben, aangezien ouders deze verkeerd kunnen duiden. Het team van leerkrachten ziet het openbaar publiceren wel als goede zaak vanwege de publieke functie van onderwijs, echter het is niet regel dat dit stimuleert tot kwaliteitsverbetering.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst**

Voor de sterkte-zwakte-analyse is een instrument, afkomstig van de schoolleideropleiding, de Kwaliteitsmeting NES. De leerkracht is niet bekend met het gebruik van een instrument voor zelfevaluatie of kwaliteitszorg. Daarnaast is door de ouders een identiteitsenquête afgenomen terzake de invulling van religieuze vieringen en dergelijke binnen de nieuwe school. De keuze voor een instrument wordt (nog) niet aangestuurd vanaf bovenschools niveau. Het instrument voor de zelfevaluatie is in feite de cyclus van kwaliteitszorg die door het bestuur is opgezet. Het bovenschools management is weinig bekend en betrokken bij dit onderwerp.

Wat betreft de toekomst is men van plan het komende jaar een ouderenquête af te nemen. De directeur heeft kennisgenomen van het kwaliteitszorginstrument ‘Werken met Kwaliteitskaarten voor Primair Onderwijs’ van Cees Bos (WMK-PO) en denkt er over deze in de toekomst te gebruiken.

### **5.2      Ondersteuning nu en in de toekomst**

Wat betreft ondersteuning in het algemeen (en niet specifiek gericht op het kwaliteitszorgproces) wordt de invoering van nieuwe methoden begeleid door externe organisaties. Zo is het teambuildingsproces begeleid door de externe organisatie APS. In algemene zin wordt de *directeur* op school ondersteund door de Stichting, waarbij alle directeuren zitting hebben in intervisiegroepen. De directeur draagt de opgedane kennis over aan het team. De invoering van het zelfstandig werken en de Pilot Kwaliteitszorg wordt begeleid door de school begeleidingsdienst. Alle ondersteuning wordt als positief en inspirerend ervaren. Ook de leerkracht ervaart de ondersteuning die wordt gebruikt als positief. De ouder ervaart voornamelijk de ondersteuning van de directeur en de IB-er, in feite de interne ondersteuning aan het team, als essentieel en als bindende stimulerende factor voor de gefuseerde school.

Het bovenschools management stimuleert de bevordering van interne deskundigheid in de organisatie. De ondersteuning begint extern en is gericht op deskundigheidsbevordering binnen de organisatie zelf en competentie management. De ervaringen hiermee zijn prettig en positief en mensen binnen de organisatie ervaren deze aanpak als zinnig. Het bovenschools management wil het hierboven beschreven proces continueren.

## **6      *Stimulerende en belemmerende factoren voor kwaliteitszorg***

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

De directeur en de IB-er geven aan dat *succesfactoren* om kwaliteitszorg op te zetten met name de betrokkenheid is. In feite komt kwaliteitszorg tot stand in het fusieproces en dit fusieproces heeft plaatsgevonden in het dorp. De inzet van alle betrokkenen en sturing door de directeur en IB-er hierbij is eveneens bepalend voor een open communicatie waarbij geluisterd wordt naar elkaar. Kortom, het gaat om eenheid, communicatie, en sfeer.

De leerkracht meent dat de positieve sfeer, het open staan voor elkaar, didactisch handelen, gebruik van nieuwe methoden en de normen en waarden *stimulerende factoren* zijn, waarbij een positieve houding essentieel is. Een *belemmerende factor* die de leerkracht heeft ervaren is (in de context van de fusie) de identiteit van de school (ofwel het zoeken naar een nieuwe identiteit en hoe daaraan vormgeven).

Volgens de ouder uit de medezeggenschapsraad zijn bepalende succesfactoren voor deze school de sfeer, de samenwerking en de eenheid van het team, waarbij de directeur een sterke bindende functie heeft. Dit loopt als een rode lijn door het interview met de ouder. Gerelateerd aan de sfeer zijn de zogenaamde ‘sfeerverpesters’ een *belemmerende factor*, volgens de ouder. Leerlingen die pesten, het klasklimaat beïnvloeden en die de werksituatie voor het team moeilijk maken.

Het bovenschools management vindt dat de betrokkenheid van mensen bij hun vak en duidelijkheid ten aanzien van hun taak essentieel zijn voor een goed kwaliteitsbeleid. Overleg, individuele ruimte en vrijheid tot meningsuiting zijn voorwaarden hiervoor. Thema’s binnen de organisatie moeten concreet zijn en dicht bij de mensen worden neergezet.

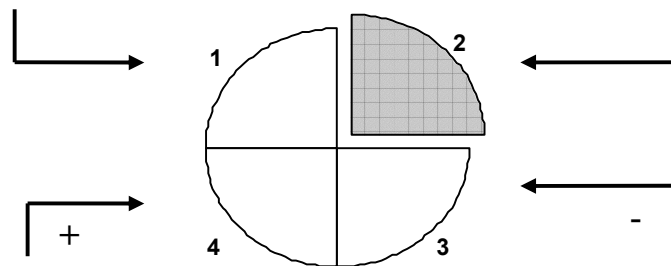
## Model 1 Kwaliteitszorg school 1

### Visie en totstandkoming

- Fusie in 2003 van christelijke, openbare en katholieke basisschool
- Fusieproces aanleiding voor kwaliteitsbeleid
- School als lerende organisatie, INK-model
- Kwaliteitszorg is constante cyclus van denken, doen, controleren en evalueren
- Bovenschools beleid kaderstellend: organisatieontwikkeling, uniformiteit in kwaliteitsbeleid door traject 'Pilot Kwaliteitszorg' in 2003/2004 (stapsgewijze topdown innovatietraject implementatie beleid door directeur met team)
- BM en directeuren in scholingstraject competentie management als 'voorloper' en 'begeleider' andere school
- BM op afstand sturend, faciliterend, nauw betrokken bij scholing
- Directeur en IB-er verantwoordelijk
- Betrokkenheid team bij invoering en visieontwikkeling via teambuildingcursus
- Adviesrecht en betrokkenheid ouders/MR

### Karakteristieken in de praktijk

- Vanuit positiebepaling schoolontwikkeling
- Nadruk BM op 1 school- en professionele cultuur, personeelsbeleid, deskundigheid
- Consensus tussen betrokken (+)
- Ondersteunende collegiale cultuur (krijgt vorm na fusie) (+)
- Inspectietoezicht opbrengstgericht (-) en uniform (-)
- Verantwoordelijkheid bij school (+)
- SMART meerjarenplanning PDCA-systematiek (+)
- Instrumenten (+): constante ZE-cyclus, kwaliteitsmeting NES, teamvergaderingen, tevredenheid/identiteitsenquête ouders,
- Professionalisering: teambuilding, scholingsplan competentie management en functioneringsgesprekken directeuren, IPB, bestuurlijk en management informatiesysteem (BIS, MIS), SMART-geformuleerd beleid
- Instrumentkeuze ZE voorheen bij directeur
- Ondersteuning Pilot en teamcursus inspirerend (+)



### Bevorderende factoren

- Bestuurlijke schaal (meerpitters)
- Schoolgrootte
- Denominatie (identiteit en consensuscultuur in fusieproces)
- Diversiteit van leerlingenpopulatie
- Aanwezigheid van achterstandsleerlingen
- Betrokkenheid
- Fusieproces in het dorp
- Sturing directeur, IB-er
- Eenheid, communicatie en sfeer
- Samenwerking en eenheid in team
- Bindende functie directeur
- Positieve, open houding
- Overleg
- Individuele ruimte
- Vrijheid in meningsuiting
- Concrete thema, dicht bij de mensen

### Belemmerende factoren

- Zoeken en vormgeven nieuwe identiteit en consensus in schoolcultuur (1 school, 1 team) na fusieproces
- Sfeerverpesters (leerlingen)



## *Verslag School 4*

### *1 Schoolcontext*

School 4 is een school in een klein dorp gelegen in een van de Noordelijke provincies van Nederland. De leerlingen komen uit dorpen in de nabije omgeving. Op de school zitten ongeveer 120 leerlingen en werken ongeveer 10, deels parttime, leerkrachten. De leerlingenpopulatie bestaat nadrukkelijk uit leerlingen met een gewicht 1.00 (de 'gewone' leerling) en 1.25 (kinderen van laag opgeleide autochtone ouders). De school wordt geleid door een integrale directeur en valt onder het bevoegd gezag van het regionale schoolbestuur voor Primair en Voortgezet Onderwijs (een Stichting). De Stichting heeft het bevoegd gezag over 24 basisscholen verspreid over 4 gemeenten. Elke school wordt geleid door een directeur, de basisscholen worden aangestuurd door twee clusterdirecteuren, die gezamenlijk onder de verantwoordelijkheid vallen van de sectordirecteur primair onderwijs. In 2004 werd het schoolgebouw opgeknapt. De directeur van de school is recentelijk aangesteld.

#### *Situatieschets<sup>20</sup>*

De uitgangssituatie die in het rapport Jaarlijks Onderzoek (JO) van september 2004 van de Inspectie wordt omschreven is als volgt: Alhoewel niet sprake is van belangrijke veranderingen in de situatie van de school, is de leerlingenpopulatie licht gedaald, en wordt er een duidelijke toename van het aantal leerlingen met gedragsstoornissen en leerlingen uit gebroken gezinnen geconstateerd. De sfeer binnen het team is in het schooljaar 2003/2004 verbeterd. De school heeft de onrust die was ontstaan door de vele vervangingen vanwege een relatief hoog ziekteverzuim in het team achter zich gelaten. Daarnaast is geïnvesteerd in een betere en opener relatie met de ouders, hetgeen volgens de directeur een positief effect heeft. Het achterstallig onderhoud aan het schoolgebouw is door de gemeente afgerond, onder andere de kozijnen zijn gerepareerd of vervangen. Desondanks blijven de gebruikers van de school last houden van tocht en vochtigheid en bij tijd en wijle van een onaangename geur in het gebouw, zo eindigt de inspectie met de schets van de uitgangssituatie.

#### *Kwaliteitszorgtype*

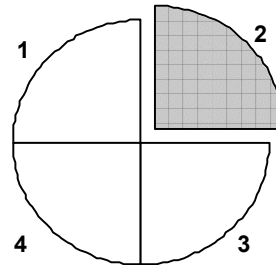
Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met

---

<sup>20</sup> Informatie afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek van de inspectie, waarbij de school op eind 2004 is bezocht in het kader van het onderwijstoezicht ([www.owinsp.nl/zoekscholen](http://www.owinsp.nl/zoekscholen)).

positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

- Type 1 = Weinig kwaliteitszorg
- Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg
- Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg
- Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 2 is het grootste cluster van alle vier kwaliteitszorgtypen. Dit type omvat namelijk 33% van alle basisscholen. De scholen in dit type houden zich enigszins bezig met het bepalen hun positie terzake aspecten die aan de basis liggen van kwaliteitszorg van de school (Context-Input-Processen-Output). Een uitzondering hierop is het aspect ‘processen op context/inputniveau’. Met dit aspect hebben scholen zich gemiddeld minder beziggehouden terzake het bepalen van hun positie. Wat betreft schoolontwikkeling laat dit type een vergelijkbaar beeld met cluster 1 (bijna geen kwaliteitszorg) zien. Ten aanzien van alle aspecten wordt laag gescoord, scholen in dit type bevinden zich overwegend in de implementatiefase van schoolontwikkeling. Samengevat valt dit kwaliteitszorgtype te karakteriseren met enige positiebepaling en scholen in dit type bevinden zich in de implementatiefase van schoolontwikkeling. Dit zijn dus basisscholen met *enige / modale kwaliteitszorg*.

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>1</sup>: Kwaliteitszorg en Opbrengsten*

Tijdens het JO (2004) zijn de kwaliteitsaspecten Kwaliteitszorg, Toetsing en Opbrengsten beoordeeld door de inspectie. De kwaliteit van de Toetsing en Opbrengsten is voldoende, maar de Inspectie concludeert dat de kwaliteit van de Kwaliteitszorg (nog) onvoldoende is.

- De school heeft het afgelopen schooljaar onvoldoende ingezet op de kwaliteit van haar kwaliteitszorg. Deels heeft dat te maken met de wisseling van de directie. Onder leiding van de vorige directeur is een sterkte-zwakte-analyse uitgevoerd. Op grond van deze analyse zijn destijds globale beleidsvoornemens geformuleerd. De huidige directeur geeft aan over onvoldoende gegevens uit de analyse te beschikken, heeft onvoldoende inzicht in de Ausgangssituatie, om op grond hiervan met een verantwoorde planning te komen voor zowel de korte als de lange termijn. Gezien de moeilijke tijd die de school achter de rug heeft, is de prioriteit uitgegaan naar het werken aan de verbetering van de sfeer en de communicatie binnen zowel het team als naar de ouders. Ook is het werken met Taakspel voor de leerlingen om een betere werksfeer in de klas te creëren, ingevoerd. Daarnaast heeft de directeur in het gesprek aangegeven van plan te zijn in januari 2005 een ouder-enquête af te nemen en daarna een nieuwe sterkte-zwakte-analyse te maken op grond waarvan een nieuwe meerjarenplanning kan worden gemaakt. Voor een ander deel komt het ook voort uit de wijze

waarop de school werkt aan haar verbeteringen. De beleidsvoornemens voor 2004-2005 zijn niet smart (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) uitgewerkt. Doordat de beleidsvoornemens niet zijn geformuleerd als concrete doelen, is het niet mogelijk na verloop van tijd de effecten te meten. Ook heeft de school geen rekening gehouden bij de planning met evaluatiemomenten noch met de wijze van borging. Op onderdelen vinden wel evaluaties plaats maar het ontbreekt de school vooralsnog aan een systematiek van evalueren, vastleggen, analyseren en borgen. De school heeft haar doelen voor het onderwijs en leren en voor voorzieningen voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften geformuleerd in respectievelijk haar schoolplan en zorgprofiel. De school maakt de (beperkte) gegevens over haar onderwijskwaliteit actief openbaar naar ouders door middel van nieuwsbrieven. Jaarlijks informeert zij het bovenschools management door middel van een jaarverslag. Om op termijn te komen tot een systematische en cyclische aanpak van de kwaliteitszorg is het van belang dat de school beschikt over een instrumentarium, een tijdsplanning en procedures om evaluaties uit te voeren.

- Voor het beoordelen van de resultaten (Opbrengsten) aan het einde van de schoolperiode maakt de inspectie gebruik van gegevens van landelijk genormeerde toetsen over doorgaans een periode van drie schooljaren, waarbij deze gegevens worden afgezet tegen die van scholen met een soortgelijke leerlingenpopulatie. Over de periode van drie jaar liggen de resultaten van de school alle jaren rond het verwachte niveau. De gemiddelde Cito-scores van deze school voor respectievelijk 2002, 2003 en 2004 zijn respectievelijk 531, 536 en 538. Dit ten opzichte van een landelijke standaardscore van 535. Evenals vorig jaar liggen alle resultaten rond het verwachte niveau behalve het technisch lezen van groep 3. De school constateert dat dit een terugkerend beeld is. Door voor de leerlingen van groep 3 en 4 extra in te zetten op lezen (niveau lezen buiten de groep en remedial teaching) wordt de achterstand in groep 4 doorgaans ingehaald. Het afgelopen schooljaar was er ook sprake van een grote kleutergroep en een nieuwe leraar. Om extra aandacht te besteden aan deze leerlingen zijn dit schooljaar de leerlingen van groep 1 en 2 gesplitst. Op grond van de resultaten van de eindtoets voor het onderdeel informatieve vaardigheden (het hanteren van informatiebronnen, het hanteren van teksten, tabellen en schema's en kaartlezen) oordeelt de inspectie dat deze rond het verwachte niveau liggen. Over de vraag of leerlingen aan het einde van de basisschool sociale vaardigheden beheersen op een niveau dat mag worden verwacht, spreekt de inspectie geen oordeel uit. De school beschikt niet over genormeerde gegevens waarop een oordeel kan worden gegeven. Op dit moment is de inspectie nog niet in staat om een geobjectiveerd oordeel te geven over de vraag of leerlingen zich naar verwachting ontwikkelen. De inspectie neemt wel kennis van het aantal leerlingen met een versnelde of vertraagde schoolloopbaan en van het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal basisonderwijs. Uit informatie van de school blijkt dat zowel het percentage leerlingen dat doubleert als het percentage leerlingen met een verlengde kleuterperiode rond het landelijke gemiddelde liggen. Het percentage leerlingen dat tussentijds is verwezen naar een school voor speciaal basisonderwijs ligt eveneens binnen de inspectienorm. De inspectie gaat ervan uit dat leerlingen in het algemeen met succes hun schoolloopbaan vervolgen, omdat de school een zorgvuldige procedure voor de advisering naar het vervolgonderwijs hanteert en omdat de advisering in overeenstemming is met de verwachtingen. De inspectie kan echter niet beoordelen of leerlingen ook daadwerkelijk naar verwachting functioneren in het vervolgonderwijs. Daarvoor beschikt de school nog niet over voldoende gegevens over de positie van leerlingen na drie jaar voortgezet onderwijs.

## 2 Visie op kwaliteitszorg

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling en deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur als coördinator van de kwaliteitszorg op de school, de bovenschools manager (één van de clusterdirecteuren), een leerkracht en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### 2.1 Definiëring van kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg wordt door de geïnterviewde directeur van de school ruim gedefinieerd. *‘Kwaliteitszorg is een uitgebreid begrip. Kwaliteitszorg betekent dat je als school je uiterste best doet om datgene wat er in de kinderen zit er uit te halen en dat ook meet en controleert’*. De directeur ziet dit als een ruime omschrijving, waarbij sfeeraspecten ook een belangrijke rol spelen. *‘Sfeer is in feite een belangrijke voorwaarde voor kwaliteitszorg’*, zo stelt de directeur. Overigens wordt deze definiëring niet expliciet genoemd in het schoolplan. Het sfeeraspect komt ook terug in de steekwoorden die de leerkracht noemt voor kwaliteitszorg. Het gaat bij kwaliteitszorg om *‘proberen een plezierige omgeving te bieden aan de kinderen. Veiligheid, kinderen zover mogelijk krijgen binnen hun eigen beperkingen door te werken met aangepaste programma’s’*. Vooral veiligheid, openheid naar alle betrokkenen, klimaat, en laagdrempeligheid staan voorop in de school. De leerkracht merkt op (binnen de context van kwaliteitszorg in de dagelijkse praktijk) dat kwaliteitszorg geen begrip *an sich* is. Kwaliteitszorg omvat veel aspecten, waarbij het geven van concrete bewijzen voor acties van kwaliteitszorg een lastige kwestie is, zo stelt de leerkracht. Het bovenschools beleid gaat uit van een brede opvatting van kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg heeft hier betrekking op personeelsbeleid, de leerlingenzorg, scholingsbeleid en bevordering van interne deskundigheid in hun onderlinge samenhang. De ouder heeft bij kwaliteitszorg twee aspecten voor ogen, namelijk de kwaliteit en inhoud van lesgeven aan de kinderen en de sociale omgeving die als school geboden wordt aan kinderen.

Kwaliteitszorg wordt in het schoolplan 2003-2007 omschreven naar doelen en inrichting in een specifiek hoofdstuk Kwaliteitszorg. Hierbij wordt vermeld dat het *‘binnen kwaliteitszorg belangrijk is om te bezien wat de resultaten zijn van het onderwijs: Doen wij de goede dingen; Doen wij dat goed’*. Vervolgens meldt het schoolplan dat het bij kwaliteitszorg van wezenlijk belang is:

- a) *Dat het team zich collectief verantwoordelijk voelt voor de resultaten*
- b) *De stappen die genomen worden om de kwaliteit te verbeteren worden gedragen door de betrokkenen en het team*
- c) *Dat er conclusies worden getrokken en maatregelen genomen op schoolniveau*
- d) *Dat er conclusies worden getrokken en maatregelen genomen op leerkrachtniveau.*

### 2.2 Totstandkoming van de visie op kwaliteitszorg en visie-inhoud

#### 2.2.1 Totstandkoming

Naast een specifiek hoofdstuk over kwaliteitszorg komt de zorg voor kwaliteit ook impliciet aan bod in andere delen van het schoolplan. Onder meer wordt het schoolplan 2003-2007 beschouwd als een kwaliteitsdocument, waarin beleid wordt geformuleerd en vastgesteld, het dient als

verantwoordingsdocument naar schoolbestuur en wettelijk toezichthouder, het biedt duidelijkheid aan ouders en verzorgers en het geeft de schoolontwikkeling over de periode 2003-2007 weer (schoolplan, Inleiding). In het hoofdstuk 'Tot slot' wordt ten aanzien van het schoolplan nog opgemerkt dat dit voor de school een stimulans is aan de vormgeving van integraal schoolkwaliteitsbeleid. Het schoolplan is vastgesteld volgens een voorgeschreven 'format', aangeleverd van bovenschools niveau, waarbij andere onderdelen onder meer de opdracht van de school (visie en missie), de externe ontwikkelingen, de interne sterktezwakte-analyse zijn. De algemene visie in het schoolplan kent dezelfde strekking als de inhoud van de kwaliteitszorgdefinitie van de directeur. De directeur vat deze visie als volgt samen: *'de school doet haar best om de kinderen in alle opzichten zoveel mogelijk mee te geven. De visie is ook zodanig omschreven dat dit niet alleen de leervakken betreft, maar ook andere aspecten'*. In het schoolplan staat onder meer omschreven dat *'de school een plaats is waar kinderen zich veilig en thuis kunnen voelen, waar ze niet alleen leren lezen, rekenen, en schrijven, maar ook de kans krijgen en gestimuleerd worden om zich maximaal te ontplooien'*. Ten aanzien van externe ontwikkelingen van overheidsbeleid noemt de school een aantal beleidsvoornemens, waarbij één voornemen relevant is om hier te noemen: *'de school als lerende organisatie zien en de kwaliteitszorg verhogen'* (schoolplan, paragraaf 1.2).

Het schoolplan is tot stand gekomen in een werkgroepje van de directeur met een aantal teamleden, zo merken de leerkracht en de directeur op en zo wordt in het schoolplan genoemd. Hierbij worden bovenschoolse ontwikkelingen en beleid meegenomen en vervolgens is de inhoud van de opzet van het concept schoolplan besproken in het gehele team, waarna na aanpassingen het schoolplan definitief is voorgelegd aan het team en aan het schoolbestuur. De directeur merkt hierbij op dat deze werkwijze bijdraagt aan een breed draagvlak ten aanzien van de inhoud van het schoolplan. Het schoolplan dient volgens een 'format' op schooleigen wijze vorm te krijgen, zo blijkt uit het schoolplan. Benadrukt wordt in het schoolplan dat er sprake is van *'eenheid in verscheidenheid'*. De geïnterviewde ouder die in de medezeggenschapsraad zit, merkt op dat het moeilijk is aan te geven wat de specifieke betrokkenheid van de medezeggenschapsraad is bij de totstandkoming van het schoolplan en specifiek bij kwaliteitszorg. De ouder zit sinds een jaar in de medezeggenschapsraad en daarnaast zijn ook het team en de directeur 'nieuw'. Echter, de ouder heeft de indruk dat veel besproken kan worden en er is sprake van betrokkenheid van ouders. Voorbeelden zijn de keuzes voor methoden, contactavonden (inloopavond), informatie-avonden en de mogelijkheid om vragen te stellen.

De rol van het bovenschools management verdient enige toelichting. Ten tijde van de interviews (najaar 2004) is het bovenschools management actief in een Pilot Kwaliteitszorg, dat gericht is op de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem. Van de scholen die onder het bevoegd gezag van de Stichting vallen zijn een aantal schooldirecteuren gekozen die als 'voorloper' deelnemer zijn in de Pilot Kwaliteitszorg en vervolgens zullen in een later stadium ook de andere schooldirecteuren onder het bevoegd gezag begeleid worden door de 'voorlopers' in het proces tot de opzet van een kwaliteitszorgsysteem. De bovenschoolse Pilot is gericht op training en scholing van directeuren in competentie management volgens een stappenplan met als doel verandering van leerkrachtgedrag uitgaande van competenties van leraren. De Pilot en het bovenschools management worden begeleid door de onderwijsbegeleidingsdienst. Per school zullen de directeuren stapsgewijs het kwaliteitsbeleid met hun team implementeren in de eigen school. De huidige directeur gaat in de korte toekomst participeren in de Pilot (niet als 'voorloper', maar als eerste 'tranche'). Het bovenschools management is nauw betrokken bij het totstandkomingsproces van kwaliteitszorg, niet alleen als participant in de training, maar ook

direct ondersteunend aan de scholen. Daarnaast blijkt uit het interview dat het bovenschools management de ontwikkelingen op de school tot dusverre op de voet heeft gevolgd. Ten aanzien van het huidige kwaliteitszorgbeleid merkt de bovenschools manager op dat het dit is gestart onder de vorige directeur. *'We hebben veel met de voormalige directeur opgetrokken, omdat deze een grote bevlogenheid had om de school te ontwikkelen, maar er soms wel aan voorbij ging dat het team ook mee kwam. Vandaar dat we er redelijk dichtbij gezeten hebben. Er is nu een nieuwe directeur, die het beleid verder ontwikkelt'*. In het interview met de bovenschools manager wordt duidelijk dat er 'haperingen' waren bij de invoering van het kwaliteitszorgbeleid en er een directeurenwisseling is geweest, zodat de huidige directeur een nieuwe impuls geeft aan het kwaliteitszorgbeleid. Momenteel wordt de fase van kwaliteitszorgimplementatie door de bovenschools manager getypeerd als 'op gang komend'.

## **2.2.2 Kenmerken van kwaliteitszorg**

### *Positiebepaling en van daar uit oriënteren op schoolontwikkeling*

Het bovenschools management is van mening dat positiebepaling van de school uitgangspunt moet zijn voor aanzetten tot schoolontwikkeling en uit het interview blijkt dat het bovenschools management het ook wenselijk acht dat de kwaliteitszorg op de school volgens dit uitgangspunt vorm krijgt. De directeur plaats de kwaliteitszorg op de school nog 'relatief' aan het begin zijnde in het proces naar een goed kwaliteitszorgsysteem. Op een aantal gebieden zijn stappen ondernomen, maar de school moet zich ook nog breder oriënteren op haar positie. De typering die de directeur aldus aan de school geeft is, in aansluiting op het uitgangspunt van het bovenschools management, positiebepaling met enige aandacht voor schoolontwikkeling, waarbij nadrukkelijk sprake is van *'oriënteren en heroriënteren'*. Daarnaast is er volgens de directeur consensus op de school over het huidige gevoerde kwaliteitszorgbeleid. Het beleid wordt breed gedragen en besproken in het team, zo stelt de directeur. Het bovenschools management stelt dat er wel sprake consensus, maar dat het beleid nog steeds in ontwikkeling is en dat er 'over gepraat wordt'.

Ten aanzien van de opvatting dat het onder maat presteren van leerlingen onacceptabel is, sluit de directeur niet volledig aan bij deze opvatting. *'Je moet als school ook rekening houden met de omstandigheden die moeten worden meegewogen, dus volledig onacceptabel is moeilijk te beamen. Er wordt wel gestreefd naar zoveel mogelijk uit iedereen te halen'*. De leerkracht sluit hierbij aan, 'onacceptabel' is een te zwaar woord. Het doel is zoveel mogelijk uit het kind halen, want een kind wordt hier op getoetst, maar als dat niet lukt, kan dit liggen aan onwil of onvermogen. Het bovenschools management spitst dit toe door te stellen dat het 'onacceptabel is dat leerlingen onder de maat presteren' als de oorzaken bij onderwijskundige of externe factoren liggen. Het bovenschools beleid is er juist op gericht dit te voorkomen

Zowel de directeur als de leerkracht is het zeker eens met de stelling dat er sprake is van een ondersteunende collegiale cultuur op de school. Niet alleen terzake kwaliteitszorg, eveneens in personeelsbesprekingen en in zijn algemeenheid komt dit naar voren. De directeur merkt op dat het team open staat en actief is met verbeteringen ('niemand is feilloos, je mag fouten maken en daarvan leren'). Ook de geïnterviewde ouder bevestigt dat er sprake is van een 'hecht enthousiast team'.

### *Beperkte mate van overeenstemming met de inspectie*

De kwaliteitsbepaling zoals door de inspectie gehanteerd strookt niet altijd met waar de school mee bezig is, zo merkt de directeur op. De school heeft duidelijke prioriteiten gesteld en daar wordt aan gewerkt. Echter, dat wordt niet voldoende meegenomen in de kwaliteitsmeting van de inspectie, terwijl de onderwerpen waar men mee bezig is wel heel basaal zijn voor verdere ontwikkeling van de school. De directeur is het dus niet eens met de kwaliteitsbepaling van de inspectie. Een prioriteit is de sfeer op de school te verbeteren en tevens de communicatie met de ouders. De bovenschools manager onderschrijft wel de gehanteerde aspecten van het toezicht, maar plaatst de kanttekening dat de inspectie *‘in haar administratieve verankering de neiging heeft door te slaan’* en dat de beoordeling te uniform is. De leerkracht is het deels eens met de wijze van kwaliteitsbepaling. Echter, om te voldoen aan alle aspecten van de inspectie, zou de school een deel van haar identiteit verliezen, zo meent de leerkracht. De directeur van de school stemt wel overeen met de inhoud van de kwaliteitszorg(bepaling) zoals uitgevoerd door de inspectie, waarbij het gebruik van instrumenten (in brede zin) van belang zijn voor het oordeel daarover. Wat betreft de kwaliteitszorgbepaling door de inspectie geeft de leerkracht aan hier weinig bekend mee te zijn.

### *Cyclus als praktisch stappenplan*

De directeur is niet bekend met de naam Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus), maar wel expliciet bekend met de stappen die onderdeel van de cyclus zijn. Op bovenschools niveau wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een dergelijke cyclus in een kwaliteitszorgtraject, zo merkt de directeur op. Hierbij doelt de directeur op de Pilot Kwaliteitszorg. De directeur is zelf met een formulier bezig waar min of meer op dezelfde wijze door de school gewerkt wordt aan activiteiten volgens een cyclus. In de praktijk wordt op dit moment impliciet gewerkt volgens de cyclus. Ook de teamleden zijn niet actief bekend met de term, maar gebruiken een vergelijkbare werkwijze. Activiteiten worden uitgevoerd door het team, met de volgende gedachtegang: planning in een tijdspad, evaluatie op werking en functionaliteit, en eventueel aanpassing.

## **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorgbeleid**

Bovenschools worden initiatieven genomen voor het tot stand komen en uitvoering geven aan kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid. Recentelijk is een studiedag georganiseerd waar informatie en instrumenten werden aangereikt aan schooldirecteuren. Daarnaast wordt door het bovenschools management gewerkt aan uniformiteit van kwaliteitsbeleid in de ‘Pilot Kwaliteitszorg’, dat topdown via een scholingstraject wordt geïmplementeerd naar schoolniveau (zie ‘situatieschets’). De Stichting (het schoolbestuur) gebruikt tevens zelf ontwikkelde en aangeschafte instrumenten om de ontwikkeling van het kwaliteitszorgbeleid op scholen te volgen. Daarnaast worden processen bewaakt door het voeren van functioneringsgesprekken met de directeur en zogenaamde ‘BIS- gesprekken’. Dit zijn elementen uit het Bestuurlijk Informatiesysteem waarin de volgende elementen een centrale plaats innemen: het strategisch beleidsplan, het Management Informatiesysteem (MIS), het schoolplan, het persoonlijk plan directeur (PDP). Het PDP wordt beschouwd als een managementcontract, waarin verschillende afspraken en trajecten zijn

vastgelegd. De beleidskaders zullen op deze niveaus in toetsbare termen (SMART) worden geformuleerd.

Deze school bevindt zich aan het begin van een ontwikkeling naar een systeem voor kwaliteitszorg. De directeur wordt momenteel betrokken in het scholingstraject van de Pilot Kwaliteitszorg door begeleiding van ‘een voorloper’, een directeur van een andere school uit het samenwerkingsverband. Op schoolniveau is het kwaliteitszorgbeleid verweven in het schoolplan en ligt de aansturing en het initiatief bij de directeur. Schoolspecifiek wordt daarbij rekening gehouden met een meerderheid van leerlingen met een sociaal-economisch lage status. In de praktijk komt de directeur met een voorzet voor een plan of idee, dat besproken wordt in de teamvergadering. Op deze manier is het team direct en indirect betrokken bij de totstandkoming van het schoolplan en kwaliteitszorg. Na aanpassingen wordt het plan voorgelegd aan de medezeggenschapsraad en vervolgens ingevoerd. Het bovenschools management heeft in het Persoonlijk Plan Directeuren laten vastleggen dat de directeur standaard het bestuursmanagement uitnodigt voor vergaderingen met de verschillende geledingen. Door de recente toetreding van de ouder in de MR, kan de ouder nog niet aangeven hoe de MR betrokken is bij kwaliteitszorg.

### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

Naast betrokkenheid van de directeur, het team, de Intern Begeleider (IB-er), de medezeggenschapsraad en het bovenschools management (deels hierboven beschreven) is er op bovenschools niveau sprake van samenwerking in WSNS-verband. Indirect is ook de onderwijsbegeleidingsdienst betrokken via cursussen. Bovenschools is vormgegeven aan samenwerking met WSNS door de benoeming van drie IB-ers die nauw gelieerd zijn aan het samenwerkingsverband WSNS. De invloed van het team van leerkrachten op kwaliteitszorg wordt op de school als zeer positief ervaren. Het gevoel overheerst dat gezamenlijk beslissingen worden genomen, gezamenlijk de ‘boel’ draaiende wordt gehouden en de sfeer is goed, zo stelt de directeur. Ook is gebleken dat het team actief participeert in de opzet van het schoolplan en het prioriteren van activiteiten.

### **3.3 Kenmerken in de praktijk**

In het hoofdstuk Kwaliteitszorg in het schoolplan 2003-2007 wordt gemeld dat voor de inrichting van kwaliteitszorg instrumenten te gebruiken die valide en betrouwbaar zijn. De school gebruikt hiervoor de volgende instrumenten en procedures (Schoolplan, paragraaf 5.1):

*‘Methodegebonden toetsen – Evaluatie van resultaten op groepsniveau leidt tot een groepsplan.*

*LVS – Resultaten worden besproken tijdens leerlingenbesprekingen en conclusies worden getrokken op leerling-, groeps- en schoolniveau en leiden tot maatregelen.*

*Afsluitingsonderzoek – Resultaten besproken met ouders en leerlingen en geanalyseerd door directie en team. Indien noodzakelijk worden er maatregelen getroffen om slechte resultaten te verbeteren.*

*Interne analyse met Diagnose Instrument Schoolverbetering – Deze analyse wordt vierjaarlijks gemaakt en geeft een beeld van sterke en zwakke punten van de school in de ogen van de leerkrachten, conclusies leiden tot een verbeterplan voor de komende schooljaren.*

*Functioneringsgesprekken – Deze worden jaarlijks gevoerd door de directie waarbij de afgelopen periode wordt geëvalueerd en nieuwe afspraken worden gemaakt.*

*Toetskalender en leerlingbesprekingen.*



*Stellen van beleidsvoornemens en prioriteiten in beleidsvoornemens.*

*Waarborgen van coördinatie van de inspanningen, zorg dragen voor verantwoordelijkheidsgevoel bij betrokken leerkrachten en verantwoording naar bestuur en inspectie'.*

Naast deze vormen van kwaliteitsmeting en borging die bovenschools zijn vastgelegd, komt kwaliteitszorg ook aan bod in de reguliere teamvergaderingen, aldus de directeur. De betrokkenheid van het bovenschools management is wat deze school betreft groter dan bij andere scholen van de stichting, ook al gezien het Persoonlijk Plan Directeuren van de directeur dat is vastgelegd. Daarnaast is er een vademecum ontwikkeld waarin alle procedures, richtlijnen, afspraken bovenschools zijn vastgelegd. Het vademecum per school is momenteel nog in ontwikkeling. Dit betreft onder meer de domeinen personeelsbeleid, leerlingenzorg, materiële zaken, huisvesting, onderwijskwaliteit. Het bovenschools management hanteert dit als een instrument van aansturing. Volgens een vast stramien komen de onderwerpen mededelingen, taakspel, IB, ICT, vergaderingen, lopende zaken, rondvraag, besluitenlijst wekelijks (langlopende zaken maandelijks) aan bod op de vergaderingen. Met deze onderwerpen wordt ook dagelijks in de groepen gewerkt. Aan het einde van het schooljaar komen alle zaken weer terug en worden nogmaals doorgenomen en de stand van zaken geëvalueerd. De directeur sluit niet uit dat in de toekomst aparte vergaderingen gericht op kwaliteitszorg worden ingezet. Betrokkenheid van het team bij kwaliteitszorg illustreert zich door een constante vraag die in het team speelt, namelijk *'hoe kunnen we de kwaliteit verbeteren, hoe kunnen we de zorg verbeteren'*. Intervisie speelt hierbij een belangrijke rol. Daarnaast wordt het inspectierapport besproken in de teamvergadering en is verder voor een ieder ter inzage beschikbaar.

Een huidig ontwikkelingspunt ('een cultuuromslag') is het meenemen van de opvattingen van de ouders. De directeur noemt dit een belangrijk, serieus instrument. Zo wordt gestreefd naar nauwe contacten met de medezeggenschapsraad, het pestprotocol wordt voorgelegd en een ouder-enquête ingezet. Voor dergelijke zaken wordt een planning gemaakt voor de MR-vergaderingen. Vanuit het perspectief van de medezeggenschapsraad is ook sprake van zoeken naar een goede manier van 'input' geven. De medezeggenschapsraad wil zich sterk maken voor de ouders. Een praktisch probleem dat hierbij aan de orde komt is dat MR-vergaderingen minder frequent zijn dan de teamvergaderingen, waardoor de medezeggenschapsraad achter loopt op de feiten, zo stelt de ouder in het interview. Beslissingen worden nog wel eens genomen zonder input of overleg met de medezeggenschapsraad. Over deze situatie is de medezeggenschapsraad ontstemd, zo blijkt uit notulen van de teamvergadering (najaar 2004). Ook de directeur is zich bewust van deze situatie. De ouder merkt op dat door het enthousiasme en de sfeer in het team, de medezeggenschapsraad zich nog wel eens duidelijk moet profileren om hun inbreng duidelijk te maken. Daarnaast worden ouders verder geïnformeerd over de dagelijkse gang van zaken middels een regelmatige nieuwsbrief (onder meer over de resultaten van het inspectierapport) en eens per schooljaar is er een schoolgids en schoolkalender. De schoolgids geeft praktische informatie over de gang van zaken op de school, en is niet gericht op uitgesproken informatie over kwaliteitszorg, visie, missie en beleid. Daarnaast wordt een inloopavond georganiseerd en er zijn contactavonden voor de ouders.

Wat betreft invloed van kwaliteitszorg in de dagelijkse gang van zaken stelt de directeur dat het de bedoeling is dat ingevoerde methoden effect hebben op de leerlingen in materiële en sociale zin. De leerkracht noemt het zelfstandig werken een duidelijke kwaliteitsverbetering in de klas. Betreffende de leerlingenzorg, heeft de IB-er recentelijk uitbreiding van uren gekregen en de IB-er is gestart met invoering van 'REM-weg', een methode om uitval bij kinderen te voorkomen

door leerlingen aan te spreken op eigen verantwoordelijkheden middels wekelijkse gesprekken. Reden is dat veel kinderen uitvalsverschijnselen vertonen, gerelateerd aan de thuissituatie. Ook merkt de leerkracht op dat de IB-er meer faciliteiten heeft gekregen. De IB-er combineert de functie met groepsleerkracht en dit geldt eveneens voor de RT-er. Uiteindelijk heeft dit geleid tot veel tijd en resultaat op het gebied van leerlingenbegeleiding. Op het gebied van personeelszaken en professionalisering ligt de nadruk op teambuilding, de omgang, de sfeerbepaling en stressbestendigheid. De school zet in op sociale vaardigheden van de kinderen, waarbij vooraf een cursus is gevolgd door het team over dit onderwerp. Ook is als team ingezet op het signaleren en opstellen van handelingsplannen voor kinderen met gedragsproblemen (cursus gedragsproblemen). Daarnaast is aandacht besteed aan de taakverdeling, voor leerkrachten wordt expliciet tijd ingeruimd voor andere taken (zoals het inruimen van de documentatieruimte). Ook de IB-er heeft scholing gevolgd, op het gebied van het volgen van de ontwikkeling van leerlingen. Verder wordt op de school de dagelijkse invloed gemerkt van de medezeggenschapsraad en de ouders. Het pestprotocol en zaken betreffende leerlingenzorg worden besproken, en recentelijk is ingezet op de veiligheid en constructie van het kleuterplein. Ook andere initiatieven van de ouders uit de medezeggenschapsraad worden opgepakt, wat onder meer heeft geresulteerd in een projectgroep van leerkrachten en ouders voor het herinrichten van het schoolplein. Zo worden dergelijke initiatieven door de hele school gedragen. De directeur merkt op dat ook de school meer open wordt naar de ouders toe. Voorheen was sprake van een weinig open houding en communicatie, nu is er sprake van een stijgende belangstelling op de ouderavonden, zo stelt de directeur. Ook bieden de ouders zich steeds meer aan voor het uitvoeren van klusjes, er is sprake van meer betrokkenheid van ouders uit het dorp.

#### **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

##### **4.1      Belemmerende, neutrale en stimulerende factoren**

De directeur geeft de volgende factoren een positieve rol: het aantal scholen onder een bestuur valt (de school ontvangt collegiale ondersteuning van andere scholen) en achterstandsleerlingen (deze zetten aan tot ontwikkelingen op dat gebied). Schoolgrootte, denominatie en rol van de gemeente zijn neutraal. Negatieve factoren zijn het leerkrachttekort, de diversiteit van de leerlingpopulatie en ook het aantal achterstandsleerlingen.

De rol van het bovenschoolse management bij kwaliteitszorg wordt door het team momenteel weinig ervaren (de bovenschools manager heeft een ongeluk gehad). Voorheen was er ook weinig contact van de bovenschools manager met de leerkrachten, dit speelde zich meer op directieniveau af en het onderwerp kwam soms wel en soms niet ter sprake in de teamvergaderingen.

##### **4.2      De rol van de Inspectie**

De directeur en de leerkracht komen redelijk overeen qua houding ten opzichte van de rol van de inspectie. Beide ervaren het inspectietoezicht als positief (stimulerend, zonder remmend effect), echter met de kanttekening dat de schoolkwaliteit niet volledig eerlijk wordt beoordeeld (zie overeenstemming met de inspectie). Het bovenschools management stemt hiermee in. De inspectie is nog sterk bezig met het ontwikkelen van haar eigen beleid, 'ze zijn daar zelf nog zo

zoekende naar'. Hieraan gerelateerd merkt de bovenschools manager op wel kritisch te staan ten opzichte van de uniformiteit van de gehanteerde procedure en het standaardschema dat men bij de beoordeling hanteert. De directeur merkt op dat een school in ontwikkeling niet wordt beoordeeld op die ontwikkeling, maar op vastgestelde onderdelen die kunnen botsen met de feitelijke praktijk. Hierdoor domineert het inspectietoezicht enigszins te sterk de keuzes voor schoolontwikkeling op de school. Positief voor zowel de directeur en de leerkrachten is de ruimte voor eigen keuzes. De zelfverantwoordelijkheid van de school wordt niet aangetast. De directeur ervaart daarnaast het openbaar publiceren van kwaliteitsrapporten op internet als een goede zaak, welke stimuleert tot schoolverbetering. Het team van leerkrachten meent echter daarentegen dat het openbaar publiceren te eenzijdig gericht is op de opbrengsten en dat dit scholen niet stimuleert tot kwaliteitsverbetering.

De ouder is bekend met het toezicht van de Inspectie. Wat betreft de rol van de Inspectie heeft de ouder de indruk dat het toezicht zorgvuldig gebeurt en dat de school er iets mee doet. Maar de ouder vraagt zich af of de inspectie op termijn nog controleert wat de school heeft gedaan aan eerder vastgestelde zwakke punten. Het inspectietoezicht wordt als positief ervaren, evenals het openbaar publiceren van inspectierapporten. Maar dit kent ook een duidelijke kanttekening. Het inspectierapport krijgt een behoorlijke lading voor ouders, scholen worden onderling vergeleken op beschikbaarheid en inhoud van inspectierapporten, terwijl het toezicht soms maar één maal per vier jaar plaats vindt. De inspectierapporten zijn van belang voor (bijv. import-) ouders die in het dorp kijken naar welke school ze hun kind willen sturen (en die niet enkel naar identiteit van de school kijken). Daarnaast meent de ouder dat de instroom van zorgleerlingen en het effect daarvan op hoe het onderwijs gegeven wordt, onvoldoende zichtbaar worden. De ouder ziet dat een toestroom van zorgleerlingen naar een school die volgens de inspectie goede resultaten boekt op dit gebied. Dit lijkt de ouder geen goed effect van het inspectierapport.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst**

Op de keuze van kwaliteitszorginstrumenten en de keuze van ondersteuning daarbij heeft het bovenschools management op dit moment nog weinig invloed. Het ligt in de bedoeling daar in de toekomst zich meer op te richten. Nu richt het bovenschools beleid zich vooral op organisatie-ontwikkeling. De directeur zegt geen kwaliteitszorginstrument te gebruiken, echter in het schoolplan wordt vermeld dat men in de toekomst het Diagnose Instrument Schoolverbetering (DIS) zal worden gebruikt voor een interne analyse, geïnitieerd vanaf bovenschools niveau. De directeur beschouwt het doen van een zelfevaluatie als instrument voor kwaliteitszorg. Dit gebeurt in de vorm van teambesprekingen, waarin het eigen functioneren wordt besproken. Voor de korte toekomst staat een sterkte/zwakte analyse gepland in te vullen door het team (hierbij wordt geen specifiek instrument genoemd). De ouders worden gepeild door middel van een ouder-enquête. Dit is een voorbeeld-enquête van het internet (van een andere school) die is aangepast aan de schoolspecifieke situatie. Deze ouder-enquête is incidenteel afgenomen en wordt vanaf dit jaar meer structureel (tweejaarlijks) afgenomen. Het initiatief ligt bij de medezeggenschapsraad, zodat ouders hun tevredenheid en wenselijk geachte verbeteringen kunnen aangeven.

## 5.2 Ondersteuning nu en in de toekomst

Ondersteuning wordt aangeboden door onderwijsbegeleidingsdienst. Het betreft dan (van IB van het team in de vorm van cursussen), alsmede ondersteuning door het bovenschools management. Intervisie wordt ingezet vanuit bestuursniveau en collegiale consultatie vindt plaats met directieleden van andere scholen uit het samenwerkingsverband. De directeur neemt momenteel deel in kwaliteitstraining van een andere school, die een voorloper is in de Pilot Kwaliteitszorg. De leerkrachten en de ouder uit de medezeggenschapsraad ervaren de ondersteuning als positief. Met name de begeleiding voor de IB-er wordt door de directeur functioneel, regelmatig en vakkundig ervaren. De ouder is niet bekend met de inhoud van de cursussen, maar ziet deze als praktisch voor de school. Toekomstige ondersteuning is nog niet gepland. Dit is echter wel afhankelijk van de belasting van de collega's in het team, zo vermeldt de directeur.

## 6 Tips en stimulerende en belemmerende factoren

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

Een *primaire succesfactor* voor de directeur is de sfeer op school. *‘Een school moet een goede sfeer op school creëren, op velerlei manieren’*. Aanwezigheid van deze sfeer biedt de mogelijkheid om open en eerlijk over zaken te spreken. Dan kan er ook gezegd worden welke dingen niet goed lopen en waar aan gewerkt moet worden. *‘Sfeer en openheid, dan komt de rest ook wel’*. Hieraan gerelateerd is de open communicatie, die directeur als een vanzelfsprekende voorwaarde beschouwt. Van belang is gehoor geven aan wat je als weerwoord krijgt, zo stelt de directeur. Daarnaast is een belangrijke factor: het zorgen voor draagvlak bij collega's. In bovenstaand verhaal van de directeur komt ook een factor terug, die zowel de leerkracht als de ouder noemen als succesfactor (of als kracht) van de school, namelijk de openheid. Een *stimulerende factor* voor kwaliteitszorg op de school is volgens de directeur ook het functioneren van de IB-er. De interne begeleiding is goed opgezet en *‘draait als een trein’*. In dat kader zijn ook extra uren vrij geroosterd voor de IB-er / leerlingenzorg. Kwaliteitszorg is ook de leerlingenadministratie bijhouden. Met bijvoorbeeld een gedragslijst waarbij te zien is hoe het gedrag van een leerling in een schooljaar is veranderd, of met gesprekken met ouders. Ook op administratief gebied wordt gewerkt aan kwaliteitszorg. Dit zijn aspecten die heel logisch zijn, maar lang niet altijd genoemd worden. *Belemmerende factoren* ziet de directeur ook. De directeur noemt het leerkrachttekort. Hierdoor vallen er gaten in het vaste team. Ook de flexibiliteit en veranderingscapaciteit van het team, gerelateerd aan leeftijd, wordt belemmerend genoemd. Oudere mensen hebben wat meer moeite zich open te stellen voor veranderingen en om te leren. Openheid naar de ouders toe is kwaliteitszorg, meent de leerkracht. Dit staat hoog in het vaandel, daarnaast is de school laagdrempelig voor ouders, kinderen etc. Nadrukkelijke openheid voor iedereen, waarin ouders niet hoeven te schromen met een vraag of zorg te komen. Dit geeft ook weer vertrouwen vanuit de ouders. *‘Openheid geeft een extra dimensie aan kwaliteitszorg. Deze openheid leidt eveneens tot duidelijke communicatie en contacten met ouders, ouderraad en medezeggenschapsraad, in de vorm van nieuwsbrieven’*. Wat zeker als stimulerend kan worden beschouwd is het feit dat de medezeggenschapsraad ook cursussen gaat volgen in de toekomst om

als team de kwaliteit hoog te houden. Professionalisering op alle niveau's, zo stelt de leerkracht. Daarnaast komt al stimulerende factor aan bod dat je als team *op één lijn* moet staan. Kwaliteitszorg valt en staat ook met de collega's (collegiale ondersteuning). Kwaliteitszorg lever je met elkaar. Een *belemmerende* factor die hierbij wordt uitgesproken is dat het team bij nieuw toegewezen collega's inziet dat alle neuzen niet meer één kant op staan, *'je kunt niet zelf je collega's uitkiezen en je moet maar zorgen dat de nieuwe collega's in de lijn meegaan. Dit als team werken behoor je ook naar buiten toe te dragen'*.

De ouder ziet de grootte van de school als *succesfactor* op deze school. De school is namelijk klein, overzichtelijk en mensen zijn aanspreekbaar. Het voordeel is dat snel en adequaat gereageerd kan worden. Echter, dit kan ook een zwakte zijn. Een nadeel is, zoals ook uit het interview naar voren is gekomen, hierdoor dat er weinig formeel overleg is, omdat overleg nu informeel op het schoolplein gebeurt en op de gang. *'Hierdoor wordt de functie van de MR ook wel eens ondermijnd. Het is nog samen zoeken naar verantwoordelijkheid'*. De ouder benadrukt verder naast de openheid in communicatie, de wil om open te staan voor nieuwe dingen, aandacht voor elkaar, ondersteuning in een prettige sfeer als *stimulerende factoren*. Er is ook sprake van veel uitwisseling met andere scholen, kijken wat er verder op de markt is. Wat de ouder als belemmerende factor ervaart is het feit dat het bovenschoolse bestuur onlangs de verantwoordelijkheid heeft gekregen en dit kost nogal wat energie (wat is de kwaliteit van het gebouw, wie is er verantwoordelijk). Dit gaat ten koste van de energie die in het onderwijs kan worden gestoken. De rol van de gemeente hierbij is bovendien niet stimulerend. Een aandachtspunt is het feit dat er weinig aandacht is voor kinderen die boven het niveau uitsteken, verdieping, verbreding ontbreken. De aandacht is met name gericht op de leerlingen die onder het niveau presteren/functioneren.

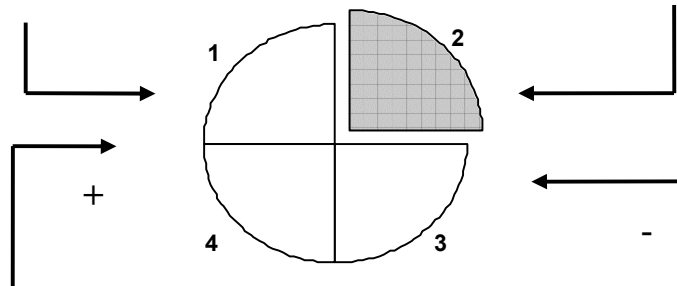
## Model kwaliteitszorg school 4

### Visie en totstandkoming

- 'Doen wij de goede dingen en doen wij de dingen goed?'
- Veiligheid, openheid naar alle betrokkenen, klimaat, laagdrempeligheid
- De school als lerende organisatie voor verbetering kwaliteitszorg
- Directeurenwisseling nieuwe impuls (+)
- Bovenschools beleid: organisatie-ontwikkeling, uniformiteit in kwaliteitsbeleid door topdown innovatietraject 'Pilot Kwaliteitszorg' (stapsgewijze implementatie beleid door directeur met team)
- BM en directeuren in scholingstraject in 1<sup>e</sup> tranche
- BM nauw betrokken, ondersteunend
- Directeur uitvoerend
- Implementatietraject besproken in team
- Team: in gezamenlijkheid besluiten nemen, hecht, enthousiast (breed draagvlak) (+)
- MR geïnformeerd en adviesrecht

### Karakteristieken in de praktijk

- Kwaliteitsbeleid in opstartfase (traject)
- Vanuit positiebepaling schoolontwikkeling
- Oriënteren en heroriënteren centraal
- Consensus in beleid, breed gedragen (+)
- Ondersteunende collegiale cultuur (+)
- Ontwikkelpunt: opvattingen ouders
- Inspectietoezicht (+), uniformiteit beoordeling (-), inspectie-invloed keuzes (-)
- Cyclische systematiek van evalueren, vastleggen, analyseren en borgen (-)
- Procesbewaking: bestuurlijk en management informatiesysteem (BIS, MIS), scholingsplan en functioneringsgesprekken directeuren, SMART-geformuleerd beleid
- Instrumenten: toetsen, analyses, evaluaties, functioneringsgesprekken, reguliere team-, leerlingbesprekingen, toekomstige ouderenquête
- Professionalisering: team-, sfeerbuiding, stressbestendigheid
- Inzet nieuw ZE-instrument bovenschools bepaald
- Ondersteuning (+), BM richt scholing op intervisie. kwaliteitstraining



### Bevorderende factoren

- Instrumentarium, tijdsplanning, procedures voor evaluatie
- Sfeer
- Openheid in communicatie (o.m. naar ouders toe)
- Laagdrempeligheid school voor ouders
- Luisteren
- Adequaate en snel reageren, communiceren
- Creëren van een draagvlak bij team
- Scholing, functioneren en beschikbare faciliteiten IB-er
- Cursussen MR (professionalisering op alle niveau's)
- Collegiale ondersteuning in team
- Op 1 lijn staan team
- Overzichtelijke kleine school
- Adequaate en snel reageren, communiceren
- Collegiale ondersteuning / begeleiding andere school
- Bestuurlijke schaal
- Aanwezigheid achterstandsleerlingen
- Initiatieven ouders / MR

### Belemmerende factoren

- Ziekteverzuim en leerkrachttkort
- Daling leerlingenpopulatie
- Diversiteit leerlingenpopulatie
- Aanwezigheid achterstandsleerlingen
- Gebrek aan flexibiliteit en veranderingscapaciteit team (leeftijd)
- Toewijzing nieuwe collega's
- Gebrek aan formeel overleg in een kleine school (ondermijnt functie MR)
- Bestuursverantwoordelijkheid (aldus MR)
- Rol gemeente (aldus MR)

## *Verslag School 11*

### *1 Schoolcontext*

School 11 is een openbare school in een stad in een provincie in het midden van Nederland en bestaat sinds 1978. Sinds 1993 is er ook een nevenvestiging van de school op een andere locatie in de stad. Op de school zitten (op peildatum 1 oktober 2002) 274 leerlingen, verdeeld over 12 groepen. Daarnaast werken er 21 leerkrachten (deels full- en deels parttime). Een aantal leerkrachten werkt in een duobaan. De school valt onder een stichting van 14 openbare scholen, die sinds januari 2003 de bestuurlijke taken voor het openbaar basisonderwijs van de gemeenten heeft overgedragen gekregen. Het bovenschools management is gemandateerd door het bestuur dat toezichthoudend is. De directie van de school bestaat uit een algemeen directeur en adjunct-directeur. De adjunct-directeur is locatieleider van deze school en is geïnterviewd als kwaliteitszorgcoördinator van de school en wordt in het vervolg van dit verslag de 'directeur' genoemd. De algemeen directeur van de school is een 'twee-scholen-directeur' van nog een andere basisschool (niet de nevenvestiging) in de stad, ofwel hij is bovenschools directeur en is geïnterviewd als bovenschools manager.

#### *Situatieschets<sup>21</sup>*

In het inspectierapport van juni 2003 dat geschreven is naar aanleiding van het Jaarlijks Onderzoek (JO) worden een aantal factoren genoemd die een rol spelen in de context van de school. Hoewel dit ontwikkelingen zijn van bijna twee jaar geleden, worden een aantal relevante factoren die ook in de huidige situatie spelen opgesomd. De school kent een nevenvestiging in een nieuwe wijk van de stad. De inspectie spreekt over een dislocatie, waarbij werd verwacht dat de nieuwe school met ingang van augustus 2004 van start zou gaan in die wijk. Naar verwachting zou hierbij het aantal leerlingen van de hoofdlocatie dalen. Deze situatie van toenemend leerlingenaantal op de nevenvestiging en dalend leerlingenaantal op de hoofdvestiging speelt ook nu nog een rol, zo blijkt onder meer uit het interview met de leerkracht. Tijdens het inspectiebezoek van juni 2003 werd deze terugloop toegeschreven aan een aantal factoren, namelijk vandalisme op het schoolterrein in het weekend en intimidatie van leerkrachten door een aantal jongeren. Wellicht heeft deze context een aantal ouders ervan weerhouden hun kind op de hoofdvestiging te plaatsen. In hoeverre deze context momenteel ook een rol speelt komt niet naar voren uit het interview. Wel wordt aangegeven in het inspectierapport dat het vandalisme in de zomer van 2003 is afgenomen. Daarnaast heeft de samenstelling van het schoolteam in 2003, dat overwegend bestaat uit "oudere leraren", mogelijk minder aantrekkingskracht op de ouders. Ten slotte heeft de directeur aangegeven bij het inspectiebezoek dat het aantal leerlingen met sociaal-emotionele problemen toeneemt, wat gevolgen kan hebben voor het aanbod voor de school.

Het inspectierapport sluit af met twee opmerkingen, ten eerste dat de schoolgids op dat moment niet voldeed aan de bedoeling van de wetgever, en diende te worden aangepast (waarvan wordt aangenomen dat dit onderhand is gebeurd), en ten tweede dat de school in schooljaar 2003/2004 samen met andere scholen onder de Stichting zal deelnemen aan een traject om het kwaliteitsbeleid verder vorm en inhoud te geven. Het schoolplan doet verder uitleg over dit traject (p. 4, 5, 8). Het betreft een pilot-project van een landelijk opererende ondersteuningsorganisatie, namelijk het APS (Algemeen Pedagogisch Studiecentrum). In het kader van kwaliteitsbeleid is in

---

<sup>21</sup> Informatie deels afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek van de inspectie, waarbij de school midden 2003 is.

2003 in samenwerking met het APS op hoofdlijnen een plan van aanpak opgesteld in een vierjarige cyclus. De hoofdlijnen uit het plan van aanpak, zoals vermeldt in het schoolplan, luiden:

*‘Het APS verzorgt een drietal bijeenkomsten in het kader van de pilot kwaliteitsbeleid. De eerste dag betreft een startdag voor de leidinggevende teams (de directeur en nog een afgevaardigde – voor deze school de IB-er), de tweede een tussenevaluatie voor dezelfde groep en de derde een eindevaluatie voor de directeuren. De scholen plannen drie teamvergaderingen van circa 2 uur per bijeenkomst:*

*Vergadering 1: Thema ‘kwaliteit’. Het schoolteam doet uitspraken over kwalitatief goed onderwijs aan de hand van stelregels en vuistregels.*

*Vergadering 2: Thema ‘kwaliteitszorg’. Het schoolteam verzamelt voorbeelden van kwaliteitszorg in de school. Elk voorbeeld is voorzien van een korte praktische inhoudelijke schets.*

*Vergadering 3: Thema ‘kwaliteitsnormering’. Het schoolteam zorgt voor afstemming en bepaling van de kwaliteitsnormen voor de jaarlijkse evaluatie. De cyclus kwaliteitsbepaling, kwaliteitsonderzoek, kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering komt hier aan de orde.*

*Aan het eind van het schooljaar plant de school (of een groep van scholen) een school-zelfevaluatie in. Bij deze zelfevaluatie komen de volgende onderdelen aan de orde: model schoolanalyse, SWOT-analyse en confrontatiematrix, schoolplan en rapportage aan de rijksinspectie. In het tweede en derde jaar wordt de cyclus en de school-zelfevaluatie herhaald. Vanaf het vierde jaar wordt het geheel herhaald’. Deze planning wordt ook weergegeven in een tijdschema in het schoolplan, waarbij per schooljaar (van 2003/2004 tot en met 2007/2008) de activiteit, omschrijving en betrokkenen worden genoemd. De school bevindt zich nu in het tweede jaar van de cyclus, waarbij kwaliteitsnormering en zelfevaluatie als activiteit centraal staat gericht op betrokkenheid van het schoolteam.*

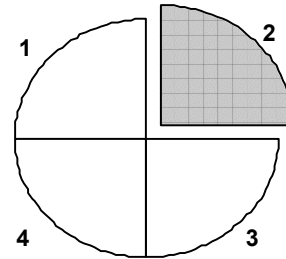
#### *Kwaliteitszorgtype*

Het onderzoek naar ‘Kwaliteitszorg in het primair onderwijs’ waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het



najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

Type 1 = Weinig kwaliteitszorg  
 Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg  
 Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg  
 Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 2 is het grootste cluster van alle vier kwaliteitszorgtypen. Dit type omvat namelijk 33% van alle basisscholen. De scholen in dit type houden zich enigszins bezig met het bepalen hun positie terzake aspecten die aan de basis liggen van kwaliteitszorg van de school (Context-Input-Processen-Output). Een uitzondering hierop is het aspect ‘processen op context/inputniveau’. Met dit aspect hebben scholen zich gemiddeld minder beziggehouden terzake het bepalen van hun positie. Wat betreft schoolontwikkeling laat dit type een vergelijkbaar beeld met cluster 1 (bijna geen kwaliteitszorg) zien. Ten aanzien van alle aspecten wordt laag gescoord, scholen in dit type bevinden zich overwegend in de implementatiefase van schoolontwikkeling. Samengevat valt dit kwaliteitszorgtype te karakteriseren met enige positiebepaling en scholen in dit type bevinden zich in de implementatiefase van schoolontwikkeling. Dit zijn dus basisscholen met *enige / modale kwaliteitszorg* (Uit hoofdstuk 3 van ‘Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg’ van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>1</sup>: Kwaliteitszorg en Opbrengsten*

Op 30 juni 2003 heeft de Inspectie van het Onderwijs de school bezocht in het kader van Jaarlijks Onderzoek (JO). Bij het vorige inspectiebezoek (Regulier SchoolToezicht RST, 2000) is een kwaliteitsprofiel vastgesteld dat geen reden gaf tot zorg. Daarom beperkt de inspectie zich tot beknopt jaarlijks onderzoek waarbij een oordeel wordt gegeven over de wijze waarop de school werkt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (schoolontwikkeling), de onderwijsresultaten en de ontwikkeling van de leerlingen.

- Uit het inspectierapport van 2003 (JO) blijkt dat de school in voldoende mate gericht werkt aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs (schoolontwikkeling). De school heeft in het schoolplan prioriteiten geformuleerd. De doelen zijn concreet uitgewerkt. Regelmatig evalueert de school de veranderingstrajecten. Aan het eind van het schooljaar vindt een "eindevaluatie" plaats op een studiedag. De besluiten worden vastgelegd in notulen. De school maakt functioneel gebruik van de dienstverlening van de schoolbegeleidingsdienst. Naast het geven van informatie vinden klassenbezoeken plaats door de schoolbegeleider. Ook worden video-opnamen gemaakt van de lessen die met de leraren worden nabesproken. De directeur komt regelmatig in de groepen en bij eventuele problemen neemt hij ruim de tijd voor een klassenbezoek. De directeur doet echter geen klassenbezoeken gericht op het ondersteunen van leraren bij het verwerven en toepassen van nieuwe vaardigheden. Uit het JO (2003) blijkt dat de school nog niet beschikt over een uitgewerkt plan van aanpak. De inspectie heeft vervolgens de school de overweging gegeven per jaar een dergelijk plan op te

stellen waarin zij aangeeft, de (scholings)activiteiten die zij onderneemt met een daaraan gekoppelde planning en de inzet van middelen en personeel. Ten tijde van de verslaglegging van deze dieptestudie (februari 2005) heeft de school in het schoolplan voor zowel kwaliteitsbeleid, personeelsbeleid (inclusief Integraal Personeelsbeleid) een meerjarige aanpak opgezet. Voor het personeelsbeleid is dit in samenwerking met het KPC (Katholiek Pedagogisch Centrum) gedaan.

- Ten aanzien van de Opbrengsten liggen de resultaten van de school boven het niveau dat mag worden verwacht. De school maakt gebruik van een landelijk genormeerde eindtoets. De resultaten van de laatste drie schooljaren liggen boven het niveau dat verwacht mag worden op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie. De Cito-uitslagen van de school in de jaren 2001, 2002 en 2003 zijn respectievelijk 540, 539 en 540. Dit ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 535. De resultaten tijdens de schoolperiode liggen op het verwachte niveau. Tenslotte vermeldt het inspectierapport dat de inspectie niet in staat is een om een geobjectiveerd oordeel te geven over de indicator 'leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting'. De inspectie neemt wel kennis van het aantal leerlingen met versnelde of vertraagde schoolloopbaan en van het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal basisonderwijs. Ook gaat de inspectie het rendement na van individuele handelingsplannen en van individuele leerwegen. Het percentage zittenblijvers in de groepen 3 tot en met 8 (0,9%) ligt de afgelopen twee schooljaren onder het landelijk gemiddelde van 2,4%. Het percentage leerlingen met een verlengde kleuterperiode (7,9%) ligt echter boven de aanvaardbaar geachte ondergrens van 5%. Hoewel de leraren deze beslissing zorgvuldig met elkaar afwegen en toets- en observatiegegevens hierbij betrekken, zijn geen criteria vastgelegd voor het verlengen van de kleuterperiode. Het percentage verwijzingen in de groepen 3 tot en met 8 naar een school voor speciaal onderwijs is miniem. De tussentijdse uitval is hierdoor voldoende beperkt.

## **2      *Visie op kwaliteitszorg***

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de locatieleider van de school als coördinator van de kwaliteitszorg (in het vervolg van het verslag directeur genoemd), de bovenschools manager (algemeen directeur van de school), een leerkracht, en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### **2.1      Definiëring van kwaliteitszorg**

Bij de vraag naar een definiëring van kwaliteitszorg denkt de directeur aan *'het op regelmatige tijdstippen doorlichten van de school in al haar facetten, en dan kijken wat verbeterd kan worden en wat anders kan'*. Bovenschools wordt gesproken van een kwaliteitscyclus van vier jaar, waarbij zelfevaluatie op inhoud, op de relaties tussen vakgerichte domeinen en organisatorische vormgeving ervan erg wezenlijk is. Kwaliteitszorg werd door de leerkracht in eerste instantie smal gedefinieerd, namelijk als kwaliteitszorg met betrekking tot leerlingen, de leerlingenzorg. Hierbij denkt de leerkracht aan steekwoorden als: onderwijs op maat, leerlingen stimuleren tot wat mogelijk is, uitvallers begeleiden zowel in de klas door de leerkracht als daarbuiten door de RT-er, niet het uiterste verwachten van leerlingen, de vraag wanneer het kind het plafond heeft bereikt, en tenslotte vroegtijdige signaleren en vroegtijdige hulp. De leerkracht merkt op dat de

term kwaliteitszorg pas sinds 2003/2004 op deze school in beeld is en vorm krijgt. Daardoor weet de leerkracht dat kwaliteitszorg meer omvattend is, waarbij ook SMART-geformuleerde (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, en tijdgebonden) doelen horen. De ouder is voornamelijk bekend met de term kwaliteitsbeleid, maar ook wel met de term kwaliteitszorg en verstaat hieronder de kwaliteit, de inhoud en de omstandigheden of randvoorwaarden van het onderwijs, zoals het personeelsbeleid.

Het schooloverstijgende deel van het schoolplan spreekt over kwaliteitszorg als aspect van het kwaliteitsbeleid. Kwaliteitsbeleid wordt niet expliciet gedefinieerd, maar wordt wel toegelicht, waarbij het gaat om *‘de wijze waarop de bewaking en verbetering van kwaliteit van het onderwijs de komende jaren vorm wordt gegeven. Deze aanpak moet resulteren in een cyclisch proces waardoor bewaking en verbetering van kwaliteit een integraal onderdeel vorm van het schoolbeleid’*. Een specifiek onderdeel van het kwaliteitsbeleid is de klachtenregeling, zo vermeldt het schoolplan (p. 8) dat het plan van aanpak van het personeelsbeleid is afgestemd op het plan van aanpak voor kwaliteitsbeleid (p. 5). Hieruit blijkt dat kwaliteitsbeleid voor deze school (en evenzo bovenscholen) niet een op zichzelf staand ‘smal’ begrip is, maar samenhangt met andere aspecten van de school.

## **2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg**

### **2.2.1 Totstandkoming**

Omdat de bovenschoolse stichting relatief kort bestaat (sinds 2003), wordt het eerste gezamenlijke schoolplan van 2003-2007 van alle scholen beschouwd als groeidocument dat de komende jaren een aantal bijstellingen zal ondergaan. Dit schooloverstijgende schoolplan biedt informatie over missie en visie, richtlijnen, identiteit, actiepunten en diverse beleidsterreinen komen aan bod, waaronder het kwaliteitsbeleid. Ten aanzien van het kwaliteitsbeleid wordt daarbij geen expliciete visie omschreven, aldus de directeur, maar de gehanteerde omschrijving van kwaliteitsbeleid in het schoolplan komt neer op een visie op kwaliteitszorg. De bovenschoolse algemene visie, zoals vermeld in het schoolplan (p. 2, 3) luidt:

*‘de Stichting biedt vanuit een brede kijk op de maatschappij veelzijdig onderwijs, op basis van zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en samenwerking, waarbij de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen en medewerkers tot zijn recht komt onder het motto “leren doe je samen” (....). Kernbegrippen zijn hierbij: actief aandacht voor verschillen op basis van gelijkwaardigheid, veelzijdig, professioneel personeel, en oog voor kwaliteit en zorg’.*

Naast het schooloverstijgende schoolplan is er ook een schoolspecifiek deel, welke onder meer aandacht besteedt aan de opdracht van de school, de onderwijskundige vormgeving, doelstellingen van het onderwijs, de zorg voor kinderen, de organisatie van de leerstof, leergebiedoverstijgende leerstoelen, geplande leertijd, beleidsvoornemens, de ouders en enkele bijlagen zoals het anti-pestprotocol en het activiteitenoverzicht kleuters. De leerkracht geeft aan dat het team in het algemeen niet betrokken is geweest bij de totstandkoming van het schoolplan. De totstandkoming van het kwaliteitsbeleid – hoe het loopt op school en hoe het kan het beter – komt indirect ter sprake in de schoolgids bij het beleidsplan en de meerjarenplanning, zo merkt de leerkracht op. Daarnaast biedt de schoolgids informatie over de toetsen en resultaten, echter opbrengsten in de zin van de feitelijk gemiddelde Cito-scores en het advies voor vervolgonderwijs worden niet genoemd. De ouder merkt op dat de inhoud van het schoolspecifiek deel van het schoolplan, het plan van aanpak, ook wordt besproken in de medezeggenschapsraad.

#### 2.2.4 Typering van het kwaliteitsbeleid

##### *Kwaliteitszorg met zowel een nadruk op schoolontwikkeling als positiebepaling*

In het gesprek met zowel de directeur en het bovenschools management wordt kwaliteitszorg, ofwel het kwaliteitsbeleid van de school, getypeerd als zowel betrekking hebbend op positiebepaling als schoolontwikkeling. De directeur licht toe dat de school pas sinds een jaar (sinds het pilot-traject van APS) bewust actief is met kwaliteitsbeleid, middels een doorlichting of zelfevaluatie. Voorheen gebeurde dit ook wel, echter nu is een manier van aanpak gekozen en aan de hand van die doorlichting zijn actieplannen opgesteld die nu worden uitgevoerd. Vervolgens merkt de directeur op dat de kwaliteitszorg in feite meer een nadruk heeft op schoolontwikkeling dan op positiebepaling, omdat het kwaliteitsbeleid nadrukkelijk nog in ontwikkeling op deze school. Hierbij is weliswaar een bepaalde mate van consensus over het gevoerde kwaliteitsbeleid, aldus de directeur. Er is op bovenschools niveau onder de directeuren consensus over het feit dat een school regelmatig moet worden beoordeeld op wat beter kan, echter er is nog geen consensus over de wijze waarop dit moet gebeuren. Daarover verschillen de meningen, aldus de directeur. Deze situatie wordt beaamd door het bovenschools management.

Ten aanzien van de stelling dat het onacceptabel is dat leerlingen onder de maat presteren, is de directeur het volledig eens met deze stelling. De vraag is daarbij of dit een algemeen geldende maat is of de individuele maat van de leerling. Als het de individuele maat betreft, zo stelt de directeur, dan is het onder de maat presteren onacceptabel. Het bovenschools management voegt hier aan toe, in aansluiting op de mening van de directeur, dat gestreefd moet worden om het optimale uit het kind te halen. De leerkracht is het deels oneens met deze stelling. De leerkracht merkt op dat in de school momenteel een kentering gaande is. Voorheen had de school een redelijk hoog prestatieniveau, echter de leerlingenpopulatie verandert en nu is het niveau te hoog voor sommige kinderen, die onder de maat presteren. ‘Het is lastig een stapje terug te doen in het prestatieniveau, terwijl dat wel nodig is’, zo stelt de leerkracht. Zowel de directeur en de leerkracht zijn het volledig eens met de stelling dat er sprake is van een ondersteunende collegiale cultuur terzake kwaliteitszorg op de school. Het bovenschools management vermoedt dat dit voor driekwart van het personeel geldt.

##### *Grotendeels overeenstemming met de inspectie*

De directeur en het bovenschools management zijn het volledig eens met de kwaliteitsbepaling zoals gehanteerd door de inspectie, en denken dat dit op een goede manier gebeurt. Echter, de bovenschools manager merkt op dat bij de aspecten van de kwaliteit te eenzijdig de nadruk wordt gelegd op toetsing. De leerkracht is het deels eens met de kwaliteitsbepaling inspectie. De leerkracht meent wel dat het gaat om te veel aspecten. Ook stemt zowel de directeur als de bovenschools manager in met de gehanteerde aspecten van de inspectie voor de kwaliteitszorgbepaling. ‘Als school wordt je min of meer gedwongen om heel gericht te werken aan kwaliteitsbeleid. Als school moet je de zaken goed op een rij hebben en er mag geen sprake zijn van ‘ad-hoc’ beleid. De leerkracht is niet bekend met de aspecten die worden gehanteerd door de inspectie.

### *Sterktezwakte-analyse als basis voor planmatig en cyclisch werken*

De directeur is niet bekend met de Plan-DoCheck-Act cyclus, echter in de pilot van APS wordt wel gesproken over een vierjarige cyclus. Deze cyclus wordt door de directeur als volgt omschreven: de school doet een sterkte-zwakte-analyse waarbij knelpunten, sterke en zwakke punten worden geconstateerd. Vervolgens worden uit deze punten verbeterpunten gekozen, worden doelen vastgesteld, volgt de uitvoering en daarna volgt het evalueren. De directeur meent dan ook dat deze cyclus op hetzelfde neerkomt als de cyclus van Plan-Do-Check-Act. Het bovenschools management is redelijk bekend met de cyclus. Het gebruik ervan is wisselend binnen het bovenschoolse samenwerkingsverband en wordt niet eenduidig toegepast. Wel wordt gestreefd naar het SMART-formuleren van doelen op de korte en middellange termijn. De gehanteerde vierjarige cyclus in de Pilot en binnen het kwaliteitsbeleid op deze school zal in de toekomst een integraal onderdeel van het kwaliteitszorgbeleid, zo stelt de bovenschools manager en zo is eveneens omschreven in het schoolplan. De bovenschools manager merkt hierbij op dat het noodzakelijk is dat het kwaliteitsbeleid breed wordt gedragen.

## **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorgbeleid in de praktijk**

Bij de vraag naar de wijze van totstandkoming van het kwaliteitszorgbeleid of in dit geval het kwaliteitsbeleid in de praktijk noemt de directeur dat op bovenschools niveau besloten is tot invoering van een meerjarenplanning. Die planning wordt ook toegepast op het kwaliteitsbeleid. (Dit kan gerelateerd zijn aan de inhoud van het inspectierapport van 2003, waarin aan de school de overweging is meegegeven om 'per jaar een plan van aanpak op te stellen'.) Met deze meerjarenplanning is op stichtingsniveau ook de opzet voor kwaliteitsbeleid geïnitieerd. In de dagelijkse praktijk wordt de school hierbij begeleid en ondersteunt in een pilot-project van een externe organisatie (APS). Zowel de bovenschools manager als de leerkracht bevestigen deze ontwikkeling en totstandkoming in het interview. De leerkracht merkt op dat de totstandkoming van het kwaliteitsbeleid en de term kwaliteitszorg momenteel een *hot item* is, en volledig van bovenaf wordt aangestuurd in samenwerking met de directeur en de IB-er. Dit blijkt eveneens uit het schoolplan, waarin wordt vermeld dat het leidinggevend team (de directeur en IB-er) worden aangestuurd voor de teambijeenkomsten op de school. Het schooloverstijgende schoolplan biedt verdere informatie over de invoering en opzet van het kwaliteitsbeleid, weergegeven in een tijdschema, zoals ter sprake is gekomen bij de situatieschets en definiëring. Uiteindelijk is het doel een vierjarig cyclisch proces waardoor bewaking en verbetering van kwaliteit een integraal onderdeel vormt van het schoolbeleid. De actiepunten die voor het kwaliteitsbeleid voor de komende vier jaar zijn vastgesteld, vormen het plan van aanpak ofwel de meerjarenplanning en in de cyclus komen de thema's kwaliteit, kwaliteitszorg, kwaliteitsnormering en de evaluatie van de kwaliteit van de school herhaaldelijk aan bod. Het opstellen van het plan van aanpak in samenwerking de externe organisatie kan worden beschouwd als de totstandkoming van het kwaliteitsbeleid op deze school. Voor de directeur en de IB-er (als leidinggevend team) start de invoering van het kwaliteitsbeleid in feite met de studiedag Kwaliteitsbeleid van het APS. In het schoolspecifieke plan wordt het bovenstaande puntsgewijs genoemd als praktische uitwerking van de beleidsvoornemens voor elk schooljaar. De notulen laten daarnaast zien dat in de teamvergadering de leerkrachten worden ingelicht over wat ter sprake is gekomen: op korte termijn wordt een actieplan voor 2004-2005 opgesteld, op middellange termijn wordt een

zelfevaluatie uitgevoerd, en het lange termijn doel is een vierjarige cyclus. De inspectie, zo vermelden de notulen, heeft kwaliteitsbeleid verplicht gesteld aan de scholen, waarbij ICT geïntegreerd wordt in dit beleid. Voor de leerkrachten betekent het kwaliteitsbeleid dat de IB-er leerlingbesprekingen zal voeren met de leerkrachten. Naar aanleiding van de sterkte/zwakteanalyse (zelfevaluatie) zijn knelpunten gesignaleerd en vervolgens keuzes gemaakt voor verbeter-/actiepunten. Deze actiepunten zijn in werkgroepjes uitgewerkt in ontwikkelingsdoelen volgens een SMART-formulering, waarbij ook de evaluatie staat gepland. Het werkgroepje is verantwoordelijk voor de uitvoering. Zo is bijvoorbeeld voor de begeleiding van nieuwe leerkrachten een begeleidingsplan opgesteld (met een vragenlijst en introductieproces). De medezeggenschapsraad is niet direct betrokken bij de totstandkoming van het kwaliteitsbeleid, wel wordt het plan van aanpak besproken in de medezeggenschapsraad, en zijn de leden van de medezeggenschapsraad betrokken bij zaken die gerelateerd zijn aan het kwaliteitsbeleid, bijvoorbeeld bij het WSNS-beleid.

### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

De huidige betrokken in het kwaliteitszorgproces zijn, de bovenschools directeur of manager, de directeur (adjunct-directeur), de IB-er. Deze drie personen dragen de verantwoordelijkheid voor het kwaliteitszorgbeleid, waarbij de directeur eindverantwoordelijk is en zich gezamenlijk met de IB-er als leidinggevend team bezig houdt met de uitvoering en opzet van kwaliteitszorg in de school en plannen de vergaderingen. Het bovenschools management houdt zich voornamelijk bezig met algemeen beleid en heeft een ondersteunende functie naar de scholen toe. Ze wordt door het leidinggevende team op de hoogte gehouden van de stand van zaken. De invloed op beleid van de school is beperkt. Drie maal per jaar is er overleg met de leidinggevende teams, waarbij consultatie, afstemming en het delen van kennis als steekwoorden worden genoemd door de bovenschools manager in het interview. Het toezicht van het bestuur is resultaatgericht, waarbij kengetallen van beleid uitgangspunten zijn. Het team van leerkrachten wordt betrokken bij de vergaderingen, de schoolzelfevaluatie en de thema's die als activiteit onderdeel vormen van de pilot Kwaliteitsbeleid. Het studiecentrum APS verzorgt drie bijeenkomsten per jaar (de studiemiddagen), waarin voorlichting wordt gegeven over kwaliteitszorgbeleid en de stand van zaken wordt geëvalueerd. Voor de directeur geldt, in vergelijking met de situatie vóór deelname in de pilot, dat het aantal vergaderingen over kwaliteitszorg is toegenomen. Het team wordt verder ingelicht over het kwaliteitsbeleid, zoals in de huidige situatie wordt opgezet op bovenschools niveau, en door de directeur en IB-er op schoolniveau wordt ingevoerd. De directeur meent dat de rol van het team positief is door middel van actieve deelname in de werkgroepjes. Wel meent de directeur dat de leerkrachten het niet altijd eens zijn met de manier waarop wordt gewerkt, volgens de SMART-doelen, omdat de meeste leerkrachten direct aan de slag willen (het zijn 'doeners'). De medezeggenschapsraad wordt ingelicht over de lopende zaken en soms is er sprake van advisering en instemming. De ouder schetst dat de bespreking van het kwaliteitsbeleid in de MR-vergadering in de toekomst de vorm zal krijgen van een soort risico-inventarisatie ter controle van de inhoud. De medezeggenschapsraad van deze school bestaat uit vijf ouders en vijf personeelsleden en in de schoolgids wordt aangegeven dat de medezeggenschapsraad een schakel is tussen het schoolteam, bestuur en ouders en ruime advies en instemmingbevoegdheden heeft.

### 3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk

De huidige ontwikkelingen hebben als doel dat een vierjarige cyclus ontstaat. Met een jaarlijkse zelfevaluatie wordt tijdens studiedagen gekeken hoe het de school het afgelopen jaar is vergaan en wat de kwaliteitszorg voor de school heeft opgeleverd. Naast deze studiemiddagen wordt nog drie keer per jaar apart vergaderd over het kwaliteitszorgbeleid, waarbij iedereen aanwezig dient te zijn. Tijdens de reguliere vergaderingen wordt vrijwel geen aandacht besteed aan kwaliteitszorg. Ouders worden nog niet betrokken bij een zelfevaluatie of de opvattingen van de ouders worden nog niet meegenomen in een tevredenheidsonderzoek of zelfevaluatie, aldus de directeur en de ouder. De directeur voegt hierbij toe dat kwaliteitszorg in feite ook nog niet aan bod is geweest in de medezeggenschapsraad, dit moet nog gebeuren. Op het moment dat ouders iets willen bespreken, dan kunnen ze dat of individueel of via de medezeggenschapsraad aankaarten, aldus de ouder in het interview. Volgens deze ouder is het gewenst dat een aantal zaken transparanter worden voor de ouders en mogen ouders meer om hun mening worden gevraagd. De ouder verwacht echter dat in de toekomst meer gevraagd zal worden naar de tevredenheid van de ouders met de school en het onderwijs. In de praktijk worden de ouders geïnformeerd over lopende zaken via de schoolkrant of via de schoolgids, waarbij de schoolgids iedere twee jaar inhoudelijk wordt bijgesteld. In de schoolgids wordt ook vermeld hoe ouders informatie over de school kunnen verkrijgen, zoals via de ouderavond, de ouderraad, de 10-minutenavond en de inloopavond. Daarnaast wordt in de schoolgids het doel van scholing bij leerkrachten vermeld. 'Het doel is het op peil houden c.q. verhogen van de kwaliteit van onderwijs, het bevorderen van de deskundigheid van de leerkrachten en tenslotte het bevorderen van de mobiliteit'. Via de medezeggenschapsraad en de website van de school worden de gemiddelde Cito-scores bekend gemaakt. De ouder merkt op dat een beperkte groep ouders behoefte heeft aan deze gegevensverstrekking, en meent dat meer ouders betrokken zouden moeten zijn. Invloed en betrokkenheid van het bovenschools management in de dagelijkse praktijk blijft beperkt tot Integraal Personeels Beleid (IPB) . Dit IPB wordt in overleg met de directies van alle scholen onder het bevoegd gezag ontwikkeld. Het bovenschools management heeft geen directie invloed op het schoolspecifieke beleid.

Ten aanzien van de invloed van recente veranderingen van kwaliteitszorg op het lesgeven in de klas en het onderwijsleerproces, merkt de directeur op dat er nog weinig van wordt gezien, omdat de plannen die nu worden uitgevoerd nog weinig hebben te maken met de processen in de klas. Zowel de directeur en de leerkracht merken op dat op de korte termijn wel gekozen is voor een nieuwe handvaardigheidsmethode, waarbij wel veranderingen zullen optreden in de klas. De leerkracht merkt verder op dat sinds schooljaar 2003 een aantal nieuwe afspraken zijn gemaakt, zoals voor de aanschaf van nieuw meubilair. Ook aan publiciteit naar buiten toe wordt gewerkt. De ouder merkt op dat de medezeggenschapsraad een stem heeft in de keuze en beoordeling van methoden enige vorm van invloed heeft bij de groepssamenstellingen in een klas, het niveau en de formatie van groepen (klassen).

Ten aanzien van invloeden bij leerlingenzorg en leerlingbegeleiding noemt de directeur het actiepunt waarbij de leerkrachten tijdens schooltijd overleg voeren met de IB'er over de leerlingen in de klas. De leerkracht merkt op dat een nieuw onderwerp de sociaal emotionele ontwikkeling is. Ouders worden goed op de hoogte gehouden, zo meent de ouder. Zo is men bekend met diverse documenten, als de rapportage WSNS, PersoonsGebondenBudget (PGB) en verwijzing van leerlingen (deze informatie staat ook deels in de schoolgids en het schoolplan). Echter, zo meldt de ouder, in de medezeggenschapsraad mist men wel een terugkoppeling en evaluatie, bijvoorbeeld ten aanzien van het resultaat van handelingsplannen. Dit kan duidelijker

en wordt in de huidige vorm naar de medezeggenschapsraad toe niet volledig afgerond, aldus de ouder.

Wat betreft scholing en professionalisering is een actiepunt, aldus de directeur, dat nieuwe leerkrachten worden begeleid volgens een vast protocol met een mentor, wat het begeleidingsplan wordt genoemd. Momenteel wordt een nadrukkelijke oproep gedaan vanuit bovenschools niveau om teamleden cursussen te laten volgen. Scholing, aldus de leerkracht, wordt beschouwd als een veranderingsmogelijkheid en er wordt gesproken over *'het benutten van elkaars kwaliteiten, maar echt sprake van benutten is er nog niet'*, aldus de leerkracht, omdat dit zich nog allemaal afspeelt in de opstartfase. De directie ontvangt ondersteuning van de onderwijsbegeleidingsdienst en die draagt vervolgens over aan het team. Zo volgt het team momenteel scholing van de directie over hoe de doelen 'SMART' kunnen worden geformuleerd. Ten aanzien van personeelszaken is de medezeggenschapsraad betrokken bij sollicitatiegesprekken en wordt ingelicht over de onderwerpen van studiedagen voor het personeel.

#### **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

##### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

Betreffende contextfactoren die ter sprake komen in het gesprek, is de directeur positief over de rol van het aantal scholen dat onder een bestuur valt ('meerpitters'). De 14 scholen onder de Stichting kunnen elkaar ondersteuning, expertise en collegiale consultatie geven. Daarnaast zijn de factoren denominatie en achterstandsleerlingen positieve of stimulerende factoren. Achterstandsleerlingen hebben extra begeleiding nodig en dit vormt een uitdaging voor de school. De schoolgrootte, de gemeente (geen rol) en de diversiteit van de leerlingenpopulatie worden als neutrale factoren en alleen het leerkrachttekort wordt als belemmerende factor beschouwd.

De leerkrachten zijn positief te spreken over de rol van het bovenschools management in de kwaliteitszorg van de school, ook al heerst er soms ook de sfeer van 'moet dat nou allemaal'? Er is sprake van een grote rol van het bovenschools management veel communicatie met het team.

##### **4.2      Rol van de Inspectie**

De mening van de leerkrachten en de directeur ten aanzien van de rol van de inspectie stemmen weinig overeen. De trend is dat de leerkrachten enigszins positiever gestemd zijn over het toezicht van de inspectie dan de directeur. Zo meent het team dat het inspectietoezicht redelijk stimulerend is voor schoolverbetering, en redelijk tot veel bevorderend is voor de kwaliteit van de school. De directeur en het bovenschools management, daarentegen, typeren het inspectietoezicht als nauwelijks stimulerend en bevorderend. Wel menen zowel de directeur en het team dat de schoolkwaliteit op een eerlijke manier wordt beoordeeld en het geen remmend effect heeft op de school. Ook menen beide geledingen dat het inspectietoezicht weinig invloed heeft op de verbeteringen en op de zelfverantwoordelijkheid van school. Hierin laat het toezichtkader voldoende ruimte voor eigen keuzes van leerkrachten en onderwijskundig beleid. Overigens zijn de leerkrachten hierbij positiever dan de directeur en het bovenschools management. Een opvallend verschil is dat de directeur meent dat het inspectietoezicht in redelijke mate wel de keuzes voor schoolontwikkeling domineert, terwijl de leerkrachten deze invloed niet signaleren.



Ten aanzien van het openbaar en op internet publiceren van inspectierapporten is er volledige overeenstemming tussen de directeur en de leerkrachten. Beide menen dat het op internet publiceren een redelijk goede zaak is. Ook menen ze dat dit terecht is vanwege de publieke functie van het onderwijs. De bovenschools manager meent echter dat het openbaar publiceren niet geheel terecht is, de inspectieverslagen leggen te veel de nadruk op details en te weinig op hoofdzaken die er toe doen.

De ouder is bekend met het feit dat de inspectie toezicht houdt op de kwaliteit van de school. De hieruit voortkomende inspectierapporten worden besproken in de MR-vergadering op inhoud en voornamelijk op aandachtspunten die er uit voort zijn gekomen. Ook is dit inspectierapport ter inzage beschikbaar voor alle ouders, zo weet de ouder. De ouder merkt hierbij op dat er weinig zicht is op hoe de inspectie aan de uitkomsten komt en het is lastig te achterhalen hoe het toezicht inhoudelijk vorm krijgt. De ouder meent ten aanzien van het inspectietoezicht dat dit zowel belemmerend als stimulerend kan zijn voor schoolverbetering en bevordering van de kwaliteit van de school. Enerzijds is het sturend, anderzijds is het de verantwoordelijkheid van de school zelf. De ouder meent aldus dat het inspectietoezicht deels de zelfverantwoordelijkheid van de school aantast. Ook meent de ouder dat er een beperking zit in het toezicht omdat het alleen om de aspecten gaat die de inspectie van belang acht. De school wordt afgerekend op deze aspecten en niet op andere aspecten. Gerelateerd hieraan meent de ouder ten aanzien van het openbaar publiceren van inspectierapporten op internet dat dit redelijk ongenueanceerd is. In de rapportages wordt niet zichtbaar wat niet gemeten is of kan worden, en hierin zit een gevaar, zo meent de ouder.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      *Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst***

Als kwaliteitszorginstrument of als zelfevaluatie wordt het ‘Model Schoolontwerp Basisschool’ van Jan Hooiveld van het APS gebruikt. Dit instrument bestaat uit negen velden of kwaliteitsaspecten zoals al eerder ter sprake is gekomen en vormen een sterkte/zwakte-analyse van de school. De velden hebben betrekking op didactische aanpak, pedagogische aanpak, de organisatie en externe contacten. Omdat de school participeert in de APS-pilot Kwaliteitsbeleid wordt dit instrument gebruikt waarbij de school over de negen velden wordt uitgelegd in vier jaar. Per jaar worden een aantal velden geanalyseerd. De betrokken respondenten zijn de directeur, de IB-er, de locatieleider en het team en dit vindt plaats tijdens een schoolvergadering. Naast tussentijdse evaluaties volgt een evaluatie aan het einde van de vierjarige cyclus. Een goede kant van het instrument is de goede planmatige opzet en een slechte kant de uitgebreidheid, de tijdsinvestering van vergaderingen en de praktische uitwerking. Externe ondersteuning wordt bij het instrument gegeven door de APS en indien noodzakelijk door de onderwijsbegeleidingsdienst, aldus de directeur. De afname en rapportage worden volledig zelfstandig gedaan, de APS geeft alleen een toelichting op het gebruik van het instrument. Hierbij merkt de directeur op dat de school alles zelf doet, omdat de aanpak van de APS, niet helemaal bij de school past en de wijze waarop de school zaken aanpakt. Daarom wordt de ondersteuning als neutraal ervaren. In de toekomst zou het kunnen, zo stelt de directeur, dat de school kiest voor een meer schoolspecifiek gebruik en eigen weg bij toepassing van het instrument. In hoofdlijnen zal het instrument echter worden blijven gebruikt, omdat op bovenschools niveau besloten is tot de vierjarige cyclus met dit instrument. Ook zou de directeur ouders in de toekomst willen betrekken bij de zelfevaluatie.

Tot dusver ligt het in de planning de medezeggenschapsraad op de hoogte te stellen van het kwaliteitszorgbeleid. Ten aanzien van betrokkenheid van de ouders, acht de ouder dit zeer zinvol, mits de school hierbij een goed doel voor ogen heeft. Tenslotte blijkt uit het interview met de leerkracht dat deze niet bekend is met het gebruik van een instrument voor kwaliteitszorg of zelfevaluatie van de school.

## **5.2 Ondersteuning nu en voor de toekomst**

De school ontvangt specifieke begeleiding van de APS gedurende de looptijd van de pilot Kwaliteitsbeleid, zo merkt de directeur op. Na afloop van de eerste vierjarige cyclus is het onduidelijk of deze ondersteuning blijvend wordt gegeven. Tot dusverre is toekomstige ondersteuning voor kwaliteitszorg nog niet gepland. Algemene ondersteuning wordt daarnaast gegeven door de onderwijsbegeleidingsdienst. De leerkracht merkt ten aanzien van ondersteuning op dat de school redelijk veel zelf doet. Wel wordt er vanuit het management ondersteuning en begeleiding gegeven aan de leerkrachten, echter de daadwerkelijke uitwerking in werkgroepjes wordt overgelaten aan het team. De ouder vindt dat de onderwijsbegeleidingsdienst een goede vorm van ondersteuning biedt, hier zitten deskundigen van het speciaal onderwijs en de beschikbare extra begeleiding is in feite onmisbaar. Resultaten uit de schoolontwikkeling zijn goed. Daarnaast vermeldt ook de schoolgids de samenwerking met de schoolbegeleidingsdienst, waarbij ondersteuning wordt geboden bij onderwijsvernieuwingen, het bevorderen van de deskundigheid van leraren en de leerlingenzorg door het doen van onderzoeken bij kinderen, en advisering van leerkrachten bij de begeleiding van deze kinderen.

## **6 Stimulerende en belemmerende factoren**

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

De *succesfactor* die de directeur van de school noemt als belangrijke stimulerende factor voor andere scholen: ‘zorg als school dat je een instrument hebt, een systeem waarmee je planmatig werkt’. En daarnaast, ‘betrek alle collega’s en alle mensen die met school te maken hebben erbij, waaronder de ouders’. Vervolgens is ook een *stimulerende factor* dat gekeken moet worden naar wat haalbaar is en de opzet en ondersteuning die erbij wordt gegeven. Een *belemmerende factor* die de directeur ervaart is de tijdsfactor. Op de vraag van de interviewer of de school ook los van het bestuur een dergelijk traject was ingegaan om te voldoen aan de kwaliteitseisen van de inspectie, kan de directeur geen antwoord geven. Uiteraard is kwaliteitszorg een verplichting, zo bevestigt de directeur, echter het is niet duidelijk of de school anders zodanig actief zou zijn met het implementeren van een proces tot een goed kwaliteitszorgsysteem.

Het bovenschools manager legt de nadruk op communicatie om de kwaliteit te bevorderen en die moet van klassenniveau tot bestuursniveau plaatsvinden.

Een *belangrijke succesfactor* die de leerkracht signaleert voor een succesvol kwaliteitszorgsysteem naar leerlingen toe is een (vroeg)tijdige toetsing en ook tijdig hulp bieden indien dat nodig is. Ook is hierbij de beschikking hebben over voldoende materiaal een relevante *succesfactor*. Een tweede *stimulerende factor* die de leerkracht geeft is dat een school niet te veel in één keer moet doen, dit is afhankelijk van de grootte van het team. Op deze school werd te veel

gedaan aan ‘SMART-formuleren’. Als er sprake is van te veel activiteiten, duren ze langer en leveren ze minder snel het gewenste resultaat. Persoonlijk meent de leerkracht dat het belangrijk is dat één onderwerp of activiteit zou moeten worden behandeld door meerdere mensen (groepjes groter dan 2 of 3 personen), zodat meerdere mensen betrokken zijn bij deze activiteit, meer wordt gedaan en ook eerder resultaat wordt geboekt. Een *belemmerende of problematische factor* is de aanwezigheid van duo’s. Het is belangrijk, aldus de leerkracht, dat samenwerkende collega’s niet in dezelfde groep actief zijn op hetzelfde onderwerp, omdat deze mensen nooit op dezelfde dag op school zijn. Ook is de druk van ‘*ook dat weer*’ een belemmerende factor. Daarnaast merkt de leerkracht op dat er sprake is van weinig communicatie over het huidige proces naar de ouders toe, met uitzondering van de medezeggenschapsraad. Een *stimulerende factor* of *drijfveer* van de school om door te gaan, aldus de leerkracht, is het feit dat de school moet blijven bestaan. De leerkracht beschrijft hierbij een recente ontwikkeling die een rol speelt. Onlangs is de school afgesplitst in een nevenvestiging. De school heeft nu weinig leerlingen en haalt net de leerlingennorm die moet worden gehaald om te voorkomen dat moet worden gefuseerd. Als de school wil blijven bestaan, zo meent de leerkracht, dan moet worden gewerkt aan publiciteit, goede uitstraling, goede regelingen, positieve verhalen en gemotiveerde mensen.

De ouder merkt op tot nu toe weinig bewust en bekend te zijn geweest van het kwaliteitszorgbeleid, tot het moment dat het ter sprake werd gebracht door de directeur. Wat echter zeker als *succesfactor* voor andere scholen kan worden genoemd, aldus de ouder, is helderheid in de communicatie naar ouders toe, zodat ouders weten wat er leeft. Op deze school is daarnaast de zorg voor leerlingen, door het team, een duidelijk aanwezige *stimulerende factor*, of succesfactor. Leerlingen worden geholpen bij dat wat ze moeilijk vinden en hierbij wordt rekening gehouden met hun eigen mogelijkheden. *Belemmerende factoren* kan de ouder op het moment niet noemen of bedenken.

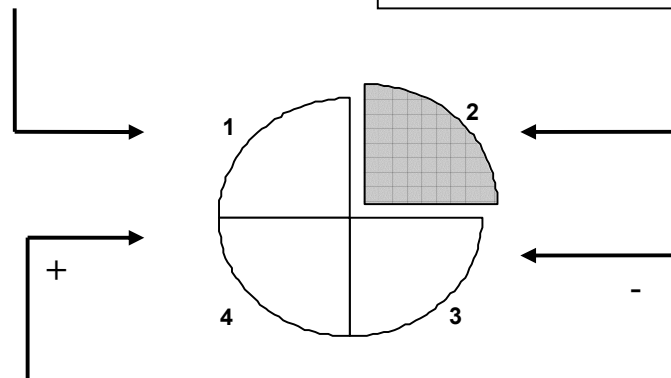
## Model kwaliteitszorg school 11

### Visie en totstandkoming

- Sinds 2003/2004 deelname in Pilot-project APS: Traject kwaliteitsbeleid
- Doel: 4-jarig integraal cyclisch proces van bewaken en verbeteren in schoolbeleid
- Bovenschoolse invoering meerjarenplanning
- Opzet beleid ism APS-traject
- Bovenschoolse sturing aan directeur en IB-er (leidinggevend team)
- Directeur eindverantwoordelijk, leidinggevend team voert beleid in
- Team betrokken via werkgroepjes voor verbeterpunten
- BM ondersteunend bij implementatie
- Ouders geïnformeerd, niet betrokken bij zelfevaluatie (meer betrokkenheid is wenselijk)
- MR instemmingsrecht

### Karakteristieken in de praktijk

- Beleid voor positiebepaling/zelfevaluatie in ontwikkeling / opstartfase
- Nadruk beleid neigt naar schoolontwikkeling
- Consensus tussen betrokkenen (+)
- Overwegend ondersteunende collegiale cultuur (+)
- Inspectie beoordelingswijze (+), te opbrengstgericht en ongenueanceerd (-)
- Zelfverantwoordelijkheid bij de school (+)
- SMART 4-jarenplanning-systeem in cyclus (+)
- Instrumenten: jaarlijkse zelfevaluatie in APS-traject, studiemiddagen, werkgroepen
- Professionalisering: IPB ism KPC, BM zet in op scholing (is veranderingsinstrument), begeleidingsplan
- Keuze ondersteuning en zelfevaluatie-instrument bovenschools bepaald, niet schoolspecifiek (-)



### Bevorderende factoren

- Team, ouders en evt. andere betrokkenen betrekken bij o.m. zelfevaluatie
- Haalbaarheid en ondersteuning vooraf in kaart brengen
- Communicatie van klas- naar bestuursniveau
- Vroegtijdige toetsing en hulp
- Beschikbaarheid over voldoende materiaal
- Planmatig systeem, werken in groepjes en in stappen
- Blijvend bestaan van de school als drijfveer
- Helderheid in communicatie naar ouders
- Leerlingenzorg door team
- Breed gedragen kwaliteitsbeleid
- Bestuurlijke schaal
- Denominatie
- Aanwezigheid achterstandsleerlingen

### Belemmerende factoren

- Tijdsfactor
- Druk
- Gebrekkige communicatie naar ouders
- Terugloop leerlingenaantal
- Leerkrachtentekort

## *Verslag School 12*

### *1 Schoolcontext*

School 12 is een christelijke basisschool in het midden van het land in een stad in de provincie Utrecht. De school bevindt zich in een gemêleerde wijk met gezinnen met diverse achtergronden. De school voorspelt in schooljaar 2004/2005 te groeien van 220 naar circa 250 leerkrachten (december 2004: 230). Het team bestaat uit 20 (deels parttime) leerkrachten, waarvan twee IB-er en RT-er zijn. Ook de leerlingenpopulatie is gemêleerd. In 2002 had de school ongeveer 50% leerlingen met een 1.00 leerlinggewicht (de 'gewone' leerling), 29% met een 1.25 leerlinggewicht (kinderen van laag opgeleide autochtone ouders), en 19% met een 1.90 leerlinggewicht (kinderen van laag opgeleide allochtone ouders). De school valt onder het bevoegd gezag van de Stichting Protestants-Christelijk Primair Onderwijs van de regio, die sinds januari 2001 is samengevoegd uit vijf schoolbesturen. Het stichtingsbestuur beheert anno 2004 elf scholen, met 220 medewerkers en 2300 leerlingen. In de nabije toekomst groeit dit aantal naar 12 scholen. Het bestuur heeft de dagelijkse leiding van de totale organisatie toevertrouwd aan een algemeen directeur en een adjunct algemeen directeur. Per school is een locatiedirecteur aangesteld, die samen met het team verantwoordelijk is voor de gang van zaken op school.

#### *Situatieschets<sup>22</sup>*

Er zijn een aantal ontwikkelingen in of buiten de school die van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs, zo blijkt uit het Jaarlijks Onderzoek (JO) van de inspectie op De inspectie signaleert een aantal positieve en negatieve ontwikkelingen waar de directie van de school zorgen over heeft. Ten eerste betreft het de *groei* van het *leerlingenaantal*. De school groeit, waaronder het aantal autochtone en allochtone achterstandsl leerlingen. De inspectie vermeldt dat de school verheugd is over deze groei. Zij verklaart de groei uit verjonging in de wijk en uit het hebben van een goede naam. De groei heeft onder andere tot gevolg dat het team groter wordt. In schooljaar 2002/2003 zijn vier nieuwe leraren op school komen werken. Deze, volgens de directeur jonge en enthousiaste leraren bevestigen de goede uitstraling die het team heeft op ouders en leerlingen. Een tweede ontwikkeling is het *lerarentekort*. In 2003 stond de directeur een deel van zijn ambulante tijd voor de groep omdat het niet gelukt is om voor een zieke collega een andere vervanger te regelen. Hierdoor is het lastig voor de directeur om voldoende tijd te vinden voor zaken als klassenobservaties. De school is wel bezig met het ontwikkelen van beleid om het probleem rond het lerarentekort te ondervangen. Zo streefde de school in schooljaar 2003/2004 naar het werken met één of meer klassenassistenten die bij uitval van een leraar voor ondersteuning kunnen zorgen. Ook werkt de directeur preventief aan het probleem door leraren een halve dag uit te roosteren opdat zij alle extra taken kunnen uitvoeren. Hiermee wil hij voorkomen dat leraren te zeer belast worden en daardoor sneller ziek. Tenslotte is een derde factor het *rugzak-beleid en WSNS-beleid*. De school voorziet dat het rugzakbeleid met zich mee brengt dat de school veel tijd kwijt is aan de procedures daaromtrent. Processen rond aanmelding lopen op dit moment nog moeizaam, aldus de school. Daarnaast maakt de school zich zorgen over de hoeveelheid tijd die zij kwijt is aan overleg met hulp en ouders als het gaat om begeleiding van leerlingen met speciale zorg.

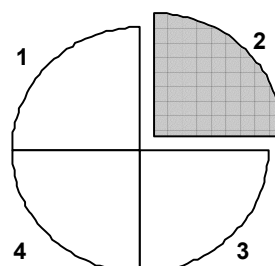
---

<sup>22</sup> Informatie afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek van de inspectie begin 2003.

### *Kwaliteitszorgtype*

Het onderzoek naar ‘Kwaliteitszorg in het primair onderwijs’ waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

- Type 1 = Weinig kwaliteitszorg
- Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg
- Type 3 = Vergevoorderd in kwaliteitszorg
- Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



Type 2 is het grootste cluster van alle vier kwaliteitszorgtypen. Dit type omvat namelijk 33% van alle basisscholen. De scholen in dit type houden zich enigszins bezig met het bepalen hun positie terzake aspecten die aan de basis liggen van kwaliteitszorg van de school (Context-Input-Processen-Output). Een uitzondering hierop is het aspect ‘processen op context/inputniveau’. Met dit aspect hebben scholen zich gemiddeld minder beziggehouden terzake het bepalen van hun positie. Wat betreft schoolontwikkeling laat dit type een vergelijkbaar beeld met cluster 1 (bijna geen kwaliteitszorg) zien. Ten aanzien van alle aspecten wordt laag gescoord, scholen in dit type bevinden zich overwegend in de implementatiefase van schoolontwikkeling. Samengevat valt dit kwaliteitszorgtype te karakteriseren met enige positiebepaling en scholen in dit type bevinden zich in de implementatiefase van schoolontwikkeling. Dit zijn dus basisscholen met *enige / modale kwaliteitszorg* (Uit hoofdstuk 3 van ‘Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg’ van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

*Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>23</sup>: Opbrengsten en Kwaliteitszorg*

- De inspectie ten tijde van het inspectiebezoek in het kader van het Jaarlijks Onderzoek (JO) de school beoordeeld op de wijze waarop de school werkt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Hierbij vermeldt de inspectie in het rapport (JO, 2003) dat bij het vorige inspectiebezoek (Periodiek Kwaliteitsonderzoek, PKO 2000) vastgestelde kwaliteitsprofiel geen reden tot zorg gaf. Het betreft nu de schoolontwikkeling sinds dit vorige inspectiebezoek. Uit het rapport JO (2003) blijkt dat de wijze waarop de school werkt aan verbetering voldoende bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. De school plant jaarlijks haar verbeteractiviteiten. Deze activiteiten zijn min of meer af te leiden uit de eigen evaluatie zoals beschreven in het schoolplan. In teamvergaderingen evalueert het team hoe het staat met de voortgang van de ontwikkelactiviteiten. Bovendien blikte de school in haar jaarplan terug op de ontwikkelpunten van het afgelopen jaar. Op deze wijze is er sprake van enige systematiek in de wijze waarop de school haar verbeteringen aanpakt. Wel is de inspectie van mening dat deze systematiek nog verder kan worden uitgewerkt. De school kan activiteiten meer gedetailleerd beschrijven door de doelen concreet te verwoorden, door een tijdspad te bepalen én door aan te geven op welke wijze het team de verbetering gaat evalueren. Hierbij wordt dan vanzelf duidelijk dat de school meer evaluatie-instrumenten kan inzetten dan zij nu doet (bijvoorbeeld klassenbezoek, gesprekken met leerlingen etc). Ook kan de school daarbij een duidelijker link leggen met het professionaliseringsplan voor de leraren. Tot slot is de inspectie van mening dat de verbeteronderwerpen te eenzijdig gericht zijn op het leerstofaanbod van de school en te weinig het pedagogisch-didactisch handelen tot onderwerp hebben (terwijl dit volgens het schoolplan wel aandachtspunt zou moeten zijn).
- Ook heeft de inspectie in het Jaarlijks Onderzoek van 2003 kennis genomen van het aantal leerlingen met versnelde of vertraagde schoolloopbaan en van het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal basisonderwijs. Het percentage zittenblijvers op de school is hoger dan het landelijk gemiddelde, 2.9% tegen 2.4%. De school geeft aan dat zij voor leerlingen die een jaar doubleren een eigen plan opstelt en zorgvuldig hun ontwikkeling bijhoudt. Het aantal verwijzingen naar het SBO ligt niet boven de norm van 1%.  
Vervolgens is in december 2004 de school opnieuw bezocht in het kader van het Jaarlijks Onderzoek (JO), waarbij een beoordeling is gegeven op één indicator van het kwaliteitsaspect Opbrengsten, namelijk de onderwijsresultaten. Uit het inspectierapport blijkt dat voor deze school de opbrengsten op het niveau liggen dat mag worden verwacht. De inspectie komt tot deze conclusie omdat de leerresultaten van de leerlingen aan het einde van de schoolperiode op het verwachte niveau liggen. De gemiddelde Cito-scores van de school, ten opzichte van de landelijke standaardscore van 535, zijn voor respectievelijk 2002, 2003, en 2004: 536, 531 en 536. De resultaten van leerlingen gedurende de schoolperiode beoordeelt de inspectie op basis van een aantal methodeonafhankelijke en landelijk genormeerde toetsen voor taal activiteiten en rekenen/wiskunde. De inspectie kan de tussentijdse opbrengsten niet waarderen omdat de school geen landelijk genormeerde toets afneemt voor technisch lezen. De tussen opbrengsten voor begrijpend lezen en rekenen/wiskunde liggen op het niveau dat verwacht mag worden.

---

<sup>23</sup> Het betreft twee rapporten Jaarlijks Onderzoek waarbij de school is bezocht in het kader van onderwijstoezicht, 2003 en eind 2004.

## 2 Visie op kwaliteitszorg

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling, deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, de bovenschools manager, een leerkracht, en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### 2.1 Definiëring van kwaliteitszorg

De directeur denkt bij de vraag naar de betekenis van de het begrip kwaliteitszorg aan *‘alles uit een kind halen wat er in zit, en dat op elk niveau’*. Kinderen staan centraal en gerelateerd hieraan noemt de directeur nadrukkelijk ook de Cito-scores, *‘het hierbij zowel om flink investeren in kinderen die D- en E-scores hebben, als in kinderen met A-scores’*. Naast dit ‘leertechnische’ gedeelte gaat kwaliteitszorg voor de directeur ook om het aanpakken van de sociaal-emotionele problematiek en daarbij merkt de directeur op dat beide aspecten nauw met elkaar verweven zijn. Centraal staat dat elk kind recht heeft op dat wat mogelijk is. Bij kwaliteitszorg denkt het bovenschools management aan ‘ondernemersschap’, waarbij ouders als ‘klanten’ opgevat kunnen worden. Dit ondernemerschap kan bereikt worden doordat er voortdurend gewerkt moet worden aan de eigen deskundigheid binnen een school, die zich als ‘lerende organisatie’ profileert. Dit betekent: *‘jezelf als organisatie kwetsbaar opstellen, zelfreflectie als grondhouding, jezelf durven vergelijken met anderen, fouten durven accepteren en ‘leren’ van ouders’*. Kwaliteitszorg wordt door de leerkracht smaller gedefinieerd, waarbij steekwoorden worden genoemd als *‘leerlingenbegeleiding, het leerlingvolgsysteem, de mogelijkheden van kinderen, hoe doen de kinderen het op de school en hoe gaan de leerkrachten daarmee om, ook sociaal-emotioneel gezien’*. Tenslotte verstaat de ouder onder de term kwaliteitszorg *‘alles wat met de kwaliteit van het onderwijs te maken heeft, zoals de kwaliteit van het management, van de leerkrachten en van de school’*. In feite meent de ouder dat kwaliteitszorg een term is waarbij aan van alles en nog wat kan worden gedacht.

Ook in het schoolspecifieke deel van het schoolplan 2003-2007 wordt kwaliteitszorg gedefinieerd. Het schoolplan (p. 55) spreekt in het hoofdstuk Kwaliteitsbeleid van kwaliteitszorg als een *‘cyclisch proces, waarbij de school zelf, systematisch, de kwaliteit van een aantal vastgestelde onderwerpen bespreekt, beschrijft, realiseert, beoordeelt of laat beoordelen, verbetert of borgt en evalueert, gericht op het vasthouden of verbeteren van haar kwaliteit’*.

### 2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg

#### 2.2.1 Totstandkoming

Bovenschools zijn afspraken gemaakt ten aanzien van het kwaliteitszorgsysteem. Eén van deze afspraken is dat elke school onder het bevoegd voor de inrichting van het kwaliteitszorgsysteem én het ‘school-ontwikkel-plan’ (ofwel het schoolplan) gebruik maakt van de Quick Scan en kwaliteitszorgsysteem zoals ontwikkeld door Kees Bos in het instrument Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO). Hierover hebben alle directieleden van de stichting een cursus gevolgd. De inhoudelijke en onderwijskundige invulling geschiedt per school. Daarom bestaat het schoolplan van elke school uit een bovenschools deel, geschreven op



stichtingsniveau met alle schooldirecteuren, en een schoolspecifiek deel, opgezet door de eigen directeur van de school en definitief vastgesteld met het team en de medezeggenschapsraad.

Het schoolplan 2003-2007 is een beleidsplan dat, in samenhang met de schoolgids, duidelijkheid wil bieden en verantwoording wil afleggen aan het bevoegd gezag. Daarnaast beschikt de school over meerdere jaarplannen die ook dienst doen als verantwoordingsdocument. Het jaarplan en schoolplan worden gezien als kwaliteitsdocumenten, die ook fungeren als planningsdocument ten behoeve van schoolontwikkeling (p.4). Deze schoolspecifieke documenten worden in een begeleidingstraject van het bovenschools management gespiegeld aan het 'algemeen beleidsdocument' (een overkoepelend plan dat geldt voor alle scholen).

De indeling van het schoolplan ('school-ontwikkeling-plan') correspondeert met het kwaliteitszorgsysteem zoals toegepast in het kwaliteitszorginstrument van de WMK PO. In het schoolplan wordt aandacht besteed aan het kwaliteitsdomein 'kwaliteitsbeleid', waarbij de visie, doelen, beoordeling en verbeterpunten consequent aan bod komen op alle onderdelen (domeinen) van het schoolplan. Opvallend is hierbij dat de school nadrukkelijk een specifieke visie hanteert die betrekking heeft op het kwaliteitszorgsysteem. Andere kwaliteitsdomeinen van de WMK PO in het schoolplan, die eveneens op *visie, doelen, beoordeling* en *verbeterpunten* beschreven zijn, zijn: onderwijskundig beleid, identiteit, godsdienstige vorming, leerstofaanbod, leertijd, pedagogisch klimaat, leraar, zorg en begeleiding, integraal personeelsbeleid, professionalisering, schoolklimaat, communicatie, schoolleiding, inzet van middelen, schooladministratie en schoolprocedures. Hierbij zijn identiteit en godsdienstige vorming kernpunten van het kwaliteitsbeleid.

De *visie* op kwaliteitszorg (het kwaliteitszorgsysteem) omvat een paragraaf in het schoolplan 2003-2007 (p. 55) waarbij kwaliteitszorg wordt gedefinieerd en nader omschreven:

*'Kwaliteitszorg heeft te maken met het daadwerkelijk zeker stellen van de gewenste kwaliteit. Onder zorg dragen wordt verstaan: het uitvoeren van het in het bovenschoolse document Kwaliteitszorg beschreven beleid, op een zodanige wijze, dat de wettelijke opdrachten van het onderwijs en de in het document opgenomen eigen opdrachten voor het onderwijs gerealiseerd worden. Daarnaast moet de school over beleid beschikken met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (Kwaliteitswet).*

*In de kern van de zaak gaat het om:*

- *het uitvoeren van het beleid, zodat voldaan wordt aan de wettelijke eisen*
- *het uitvoeren van het beleid, zodat de school waarmaakt wat ze (extra) belooft*
- *het bewaken van de kwaliteit van onderwijs*
- *het nemen van maatregelen om de kwaliteit voortdurend te verbeteren*

*Op basis van de Quick Scan (WMK PO) is voor de komende periode een kwaliteitsprofiel opgesteld met daaraan gekoppeld een meerjarenplanning'.*

Vervolgens worden de *doelen* met betrekking tot de visie genoemd (die betrekking hebben op de aspecten van kwaliteitszorgbepaling van de inspectie):

- 1) Zicht uit eigen beginsituatie
- 2) Formulering van streefdoelen
- 3) Systematische en regelmatige bepaling van de kwaliteit van onderwijs
- 4) Een verbetertraject voor de lange termijn plannen op basis van een (integrale) kwaliteitsbepaling
- 5) Verbeteractiviteiten voor het lopende schooljaar plannen op basis van een recente kwaliteitsanalyse

- 6) Concrete maatregelen treffen voor behoud van sterke punten en verbeteringen realiseren
- 7) Een systematische aanpak van kwaliteitszorgactiviteiten
- 8) Verantwoording afleggen aan de belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit (Schoolplan 2003-2007, p. 55, 56).

In zowel het schoolplan als de schoolgids (p. 4) wordt de (algemene) visie van de school verwoordt (ook wel doelstellingen genoemd), aldus de directeur. Deze visie, die jaren terug door het team ontwikkeld is middels het invullen van vragenlijsten van de WMK PO, wordt elk jaar aangehaald en voorgelegd aan het team om te controleren of de visie nog actueel is. Centraal in de algemene visie staat *'uit het kind halen wat er uit te halen valt en het plezier van het kind'*. Daarnaast wil de school een school zijn waar alle kinderen zich plezierig en veilig voelen. Deze doelstelling wordt beschouwd als belangrijke voorwaarde om te komen tot goede (leerprestaties). Ten derde vindt de school het van groot belang dat er aandacht wordt besteed aan de sociaal-emotionele ontwikkeling. In het kader hiervan merkt de IB-er op dat elk jaar ook de sociaal-emotionele toetsronde plaatsvindt, waarbij kinderen worden gescreend op hun sociaal-emotionele ontwikkeling met behulp van een vragenlijst van de onderwijsbegeleidingsdienst. De resultaten hiervan worden besproken in een speciale teamvergadering. Ten vierde wil de school werken aan de ontwikkeling van christelijke normen en waarden bij de kinderen, en ten vijfde acht de school het van belang een goed contact met de ouders te hebben. De schoolgids biedt uitgebreide informatie over tal van zaken voor de ouders.

### **2.2.5 Typering van het kwaliteitsbeleid**

*Kwaliteitszorg kenmerkt zich door zowel schoolontwikkeling als positiebepaling*

Ten aanzien van een typering van de school in termen van positiebepaling en schoolontwikkeling kenmerkt deze school zich als kwaliteitszorg met zowel positiebepaling en schoolontwikkeling. Het bovenschools management geeft aan dat dit ook geldt wat betreft het proces van systematische onderwijsvernieuwing. Leerlingenzorg neemt een belangrijke plaats in bij het aspect 'schoolontwikkeling'. Het bovenschools management geeft aan dat de school hierin al een hele goede ontwikkeling heeft doorgemaakt. De directeur merkt op dat naar aanleiding van toetsing is gebleken dat de woordenschatontwikkeling op de school zwak was en diende te worden verbeterd. Met leerkrachten is besloten vanaf groep 1 de woordenschatontwikkeling specifiek op te pakken. Andere voorbeelden die de directeur noemt zijn de vervanging van methoden naar aanleiding van zwakke resultaten. Daarnaast menen zowel de directeur en de IB-er dat er (grotendeels) sprake is van consensus over het gevoerde kwaliteitszorgbeleid op de school.

Ten aanzien van de opvatting dat op de school het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is, merken de directeur en de IB-er op dat deze maat onacceptabel is als het de individuele maat van het kind betreft. Ook de bovenschools manager is het helemaal oneens met deze opvatting, evenals de leerkracht. De leerkracht voegt toe dat het beste uit elk kind moet worden gehaald en geen algemene norm moet worden gehanteerd. Zowel de directeur, het bovenschools management, de IB-er als de leerkracht sluit volledig aan bij de stelling dat op de school sprake is van een ondersteunende collegiale cultuur. De directeur licht toe dat leerkrachten zowel onderling als naar de IB-er toe ondersteuning vragen en geven, bijvoorbeeld bij de sociaal-emotionele ontwikkeling. De directeur vindt het hierbij positief dat leerkrachten aangeven problemen te hebben en ondersteuning nodig achten.

### *Gedeeltelijke overeenstemming met de inspectie*

Zowel de directeur en de IB-er zijn het niet eens met de kwaliteitsbepaling zoals gehanteerd door de inspectie. De IB-er merkt op dat de school zich wel kan vinden in de aspecten die worden gehanteerd, echter de manier waarop gemeten en bepaald wordt is niet juist. De directeur en de IB-er menen dat de school alleen wordt afgerekend op getallen, op 'output' en dat niet wordt gekeken naar de relatieve onderwijsprestaties. Ook de geïnterviewde leerkracht sluit aan bij de mening van de directeur en IB-er en meent dat de kwaliteitsbepaling te veel gericht is op het eindpunt, de output en doorverwijzing naar voortgezet onderwijs, terwijl niet gekeken wordt naar het traject dat is afgelegd. Daarnaast onderschrijft het bovenschools management in het afzonderlijke interview de kritiek van de directeur en IB-er ten aanzien van de nadruk op 'output'. De inspectie is teveel op de 'meettoer'. De opvatting 'meten is weten' sluit de niet te meten factoren, die meespelen, uit. Er wordt binnenkort een brief gestuurd naar de inspectie, waarbij de school dit standpunt nog eens duidelijk verwoordt, aldus de bovenschools manager.

De directeur en de IB-er kunnen zich deels vinden in de aspecten voor kwaliteitszorgbepaling zoals gehanteerd door de inspectie. Beide menen dat deze bepaling ook te veel cijfermatig wordt bepaald en in feite een lege huls is, omdat voor belangrijke zaken als schoolklimaat en veiligheid de inspectie in feite een paar dagen op de school zou moeten rondlopen. Ten aanzien van de kwaliteitszorgbepaling is de leerkracht beperkt op de hoogte van de gehanteerde aspecten. De leerkracht merkt wel op dat kwaliteitszorg lastig te beoordelen is aan de hand van wat op papier staat, omdat er zoveel bij komt kijken. De bovenschools manager is het weliswaar eens met de aspecten die de inspectie hanteert voor de kwaliteitszorgbepaling van de school, maar verwijst wederom naar de te cijfermatige benadering en de brief die naar de inspectie zal worden gestuurd.

### *Planmatige werkwijze volgens SMART*

De directeur is niet bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus, echter wel bekend met een vergelijkbare cyclus die ook binnen de school wordt toegepast. Hierbij wordt de werkwijze gevolgd van toetsen, evalueren, handelen en systematisch invoeren (bijvoorbeeld de opbrengsten toetsen, of het gebruik van handelingsplannen en het Cito-leerlingvolgsysteem). De directeur meent dat op uitvoeringsniveau met name de IB-er werkt volgens deze planmatige cyclus. Ook de leerkrachten werken volgens deze cyclus in het handelingsplan, waarbij doelen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) worden geformuleerd. Dit is een recente ontwikkeling en ten aanzien van de toekomst wil de directeur de SMART-formuleringen ook doorvoeren bij andere domeinen binnen de school.

## **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorgbeleid in de praktijk**

Sinds 1988 is de directeur werkzaam op de school, en heeft sindsdien de ontwikkelingen meegemaakt. Allereerst is op bovenschools niveau het kwaliteitsbeleid vastgesteld, waarbij de algemene kaders worden aangegeven waarbinnen scholen inhoudelijk invulling geven aan eigen specifiek schoolbeleid. Vervolgens heeft het ontwikkelingsproces naar kwaliteitszorg op schoolniveau geleidelijk aan vorm gekregen met een duidelijke rol voor de leerkrachten, zo stelt de directeur. Een belangrijk aandachtsgebied hierbij was de leerlingenzorg, waarbij toetsing door leerkrachten leerlingengegevens opleverde, wat als een eerste vorm van evaluatie werd

beschouwd. Vervolgens werden de functie IB-er en RT-er (Remedial Teacher) geïntroduceerd, die een duidelijke rol hebben gekregen in de kwaliteit van leerlingenzorg, toetsing en opbrengsten. De IB-er heeft hierbij stap voor stap een steeds meer sturende rol gekregen. Hierbij ontwikkelde de leerlingenzorg ook op bovenschools niveau tot een meer eenduidig specialisme, door het tweemaandelijks overleg van de IB-ers en RT-ers van de scholen onder het bevoegd gezag waarin schoolspecifieke zaken en kennis worden gedeeld. Evaluatie van de school heeft aldus zowel intern als extern een plaats gekregen.

Het bovenschools management geeft aan dat zij wel betrokken is bij het proces van totstandkoming, maar vooral met nadruk op de systematische, procedurele kant van de zaak. Kaders voor beleid worden aangegeven en achteraf wordt gecontroleerd of individuele scholen zich met hun beleid binnen deze kaders bewegen. Voor het zorgbeleid zijn formatienormen vastgesteld, waaraan scholen minimaal moet voldoen. Formatie wordt vooral ingezet ten behoeve van het primaire proces. De directeur merkt op dat ook de wisselwerking met het WSNS-samenwerkingsverband en de ontwikkeling van het rugzak-beleid een rol spelen of hebben gespeeld bij de totstandkoming van het zorgbeleid en het kwaliteitsbeleid. Het betreft hier de ontwikkeling van een toenemende diversiteit van de leerlingenpopulatie op de school, onder meer wat betreft de sociaal-emotionele problematiek waar de school op in moet kunnen spelen. Door de afbouw van het speciaal onderwijs, worden vrijgekomen leerkrachten ingezet voor PAB (preambulante begeleiding) voor observaties in de klas en tips aan leerkrachten.

### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

In de *beoordeling* van het kwaliteitsbeleid zullen voorgenomen veranderingen regelmatig tijdens (team)vergaderingen worden besproken en uitgewerkt, zo meldt het schoolplan in het hoofdstuk Kwaliteitsbeleid. De beoordeling van de visie en doelen vindt één maal per vier jaar plaats middels de quick scan en middels een inspectiebezoek. Dit betreft de externe evaluatie, aldus de bovenschools manager. Daarnaast wordt één maal per acht jaar een tevredenheidsonderzoek gehouden ter beoordeling van de stand van zaken. Dit betreft de interne evaluatie, aldus de bovenschools manager. De voor elk domein genoemde verbeterpunten zoals vermeld in het schoolplan worden voor vier jaar gedetailleerd besproken en uitgewerkt in het lange termijn planning (school-ontwikkel-plan) en in een jaarplan. In dit jaarplan wordt per jaar een aantal kwaliteitsdomeinen doorgelicht. Aan het einde van elk schooljaar wordt dit plan herschreven (Schoolplan 2003-2007 p. 56). Elk jaarplan bestaat onder meer uit beleidsvoornemens en vaststelling (zie schoolplan p. 59 en verder). De beleidsvoornemens geven aan welke activiteiten zijn voorgenomen voor het schooljaar en wie er bij betrokken is. De vaststelling beschrijft het gebruik van de Quick Scan (WMK PO) en de procedure, waarbij een kwaliteitsprofiel van zwakke en sterke punten per kwaliteitsdomein is opgezet. De zwakke punten worden verbeterpunten en zijn bij de bespreking van de kwaliteitsdomeinen in de lange termijn planning meegenomen en worden op lange of korte termijn afgehandeld. Overige kwaliteitsonderzoeken die de school meeneemt zijn een omgevingsonderzoek en de inspectierapporten. Daarnaast omvat de vaststelling ook een overzicht van methodevervanging, de toetsing en toetsingsinstrumenten, de gerealiseerde opbrengsten en kengetallen van door- en uitstroom van leerlingen.

Betrokkenen bij kwaliteitszorg zijn de directeur, IB-er, het team, de onderwijsbegeleidingsdienst, de twee RT-ers (verdeeld over 9 uur onder- en 11 uur bovenbouw) en de MR. De betrokkenheid van het bovenschools management is gericht op het systematische deel van kwaliteitsbeleid. Een aantal keren per jaar vindt bovenschools een managementgesprek (bovenschools directieoverleg) plaats, waarbij voornemens, uitvoering en resultaten, die in het

jaarplan vermeld staan op verschillende momenten in het jaar door bovenschools management en directie onder de loep worden gehouden. Ook komt het nascholingsplan ter sprake. Hierbij geeft de directeur van elke school aan wat zijn deskundigheidsbehoefte is over meerdere jaren binnen zijn team. Het bovenschools management heeft als taak dit in te passen in het bovenschools beleid, waarin vraag en aanbod op elkaar afgestemd moeten worden. Met de inhoudelijke ontwikkelingen heeft het bovenschools management geen bemoeienis.

De directeur is volledig aangesteld voor directietaken en de IB-er beschikt over 10 IB-uren (bijna 2 volledige dagen), die vrij inzetbaar en niet-roostergebonden zijn. De IB-er heeft de volgende taken: contactpersoon naar externe instanties zoals Jeugdzorg, oudergesprekken, leerlingvolgsysteem op orde te houden en actualiseren, begeleiding en ondersteuning van leerkrachten bij het handelingsplan, overleg met de RT-ers, ouders en leesmoeders, specifieke leerlingenvergaderingen voorzitten, en het voorzien in overzichten van toetsgegevens. Er is geen vaststaand, structureel overleg tussen IB-er en de directeur. Overleg geschiedt meestal in de 'wandelingen' of tussen de zaken door. Er is sprake van wederzijds vertrouwen en aanvulling. De directeur benadrukt dat de kar met zijn allen wordt getrokken en dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Zowel de directeur als de IB-er leggen de nadruk op de verslaglegging van leerlingen van belang voor de verdere ontwikkeling van het kind en op de inzet van taalontwikkeling in de onderbouw via 'pre-teaching' en 're-teaching'. Daarvoor beschikt de school over twee 'E-toren', twee leerkrachten die zijn uitgeroosterd om bewust aan de slag te gaan met taalonderwijs in de onderbouw met begeleiding van de onderwijsbegeleidingsdienst. Pre-teaching houdt in dat met een aantal leerlingen een onderwerp wordt besproken dat vervolgens in de groep/klas aan bod komt. Bij de 're-teaching' wordt bij een aantal kinderen weer teruggekomen op hetzelfde onderwerp. Zo komt een onderwerp een paar keer aan de orde. De IB-er merkt op dat woordenschat voorwaardelijk belangrijk is voor het talige leren en daarom wordt ingezet op deze methode. Daarnaast heeft de schoolbegeleidingsdienst adviespreekuren, waarbij advies kan worden ingehuurd over specifieke problematiek van leerlingen op de school. De IB-er voegt toe dat ook de leerkrachten actief zijn met de ontwikkeling van de nieuwe opstart van kleutergroepen. 'Dit is ook een stukje kwaliteit', aldus de IB-er. De huidige rol van de medezeggenschapsraad bij kwaliteitszorg is advisering.

Ten aanzien van de mening van het team bij kwaliteitszorg is deze mening positief als het betrekking heeft op de leerlingen. Voor de leerkrachten zelf zijn de meningen wisselend positief en negatief. Momenteel is de school bovenschools actief in het ontwikkelen van POP's en competenties en hierbij is voornamelijk de oude garde minder positief. De noodzaak voor het ontwikkelen van competenties wordt niet altijd ingezien, terwijl de jongere generatie meer gewend is om te werken met competenties.

### **3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk**

In de praktijk wordt gewerkt met de WMK PO, zoals al eerder ter sprake is gekomen, waarbij een sterkte/zwakte-analyse met de Quick Scan wordt uitgevoerd op diverse kwaliteitsdomeinen, op basis waarvan een vierjarige cyclus wordt ingezet. De opvattingen van de ouders worden meegenomen middels een jaarlijkse enquête over de waardering van de kwaliteit van de school en het onderwijs. Deze enquête is een initiatief van de school zelf, waarbij ook wordt gevraagd naar bevindingen van de overgang naar het voortgezet onderwijs en andere scholen. De resultaten hiervan worden gepubliceerd in de schoolgids en daarnaast worden deze resultaten ook expliciet besproken in de MR- en teamvergaderingen. Daarnaast vindt op initiatief van het bovenschools management vierjaarlijks een omgevingsonderzoek plaats, eerder het tevredenheidsonderzoek, de

resultaten hiervan worden in de GMR-vergadering (gemeenschappelijke MR) besproken en vervolgens aan de medezeggenschapsraad toegelicht. In de schoolgids wordt de uitstroom van leerlingen naar het voortgezet onderwijs in beeld gebracht. De ouder meent dat er weinig wordt gecommuniceerd met de medezeggenschapsraad over kwaliteit.

Vergaderingen die betrekking hebben op kwaliteitszorg zijn de bovenbouw- en de onderbouwvergaderingen, de zeswekelijkse leerlingbesprekingen, de wekelijkse teamvergaderingen waarbij een onderscheid wordt gemaakt in huishoudelijke en inhoudelijke onderwerpen. Een actueel onderwerp in de teamvergadering is de opzet van nieuwe kleutergroepen. Hier wordt als team over gesproken en besloten, zodat iedereen achter de genomen beslissingen staat, aldus de IB-er. Ook zijn er specifieke onderwijskundige vergaderingen met de onderwijsbegeleidingsdienst. Daarnaast zit de directeur in een maandelijks bovenschools directeurenoverleg en zijn er verschillende commissies ten aanzien van personeel, financiën, onderwijs, ICT waar de directeuren zitting in hebben. Kwaliteitsbeleid en inhoudelijke kwaliteitszaken komen aan bod tijdens het directeurenoverleg en tijdens het IB-overleg.

Ten aanzien van invloed van het kwaliteitszorgbeleid in de praktijk worden zaken die betrekking hebben op het onderwijsleerproces meegedeeld aan de medezeggenschapsraad. Indirect ziet men dus wat terug van de eigen invloeden. Zo worden de leden van de medezeggenschapsraad geïnformeerd over de aanschaf van methoden. Veranderingen die de directeur voor het onderwijsleerproces opmerkt hebben betrekking op reken-, taalmethoden en ICT. Zo is voor rekenen Pluspunt ingezet met drie boeken voor verschillende niveaus. Ook bij andere methoden zijn er mogelijkheden voor leerlingen voor verbreding, zo blijkt ook uit de opmerkingen van de leerkracht. Een voorbeeld voor leerlingen in groep 7 en 8 illustreert dit. Vorig jaar is een apart rekenprogramma beschikbaar gesteld, en momenteel staat de school voor de keuze dit programma mee te nemen in het reguliere programma. Ook staat het klassikaal versus niet-klassikaal instrueren constant ter discussie, aldus de leerkracht. Er moet ruimte zijn voor kinderen om hun eigen niveau te kiezen, en dit was voorheen niet het geval.

Ten aanzien van invloeden op de leerlingenzorg en leerlingenbegeleiding merkt de leerkracht op dat met bovenstaande ontwikkelingen de veranderingen voor leerlingenzorg en het leerlingenaanbod ook worden geïllustreerd is. Er is een IB-er aanwezig met een goed opgezet systeem, wat duidelijk werkbaar is in de klas. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (bestaande uit 11 ouders en 11 leerkrachten, van elke school één, waarvan de leden zitting hebben in verschillende commissies zoals de zorgcommissie met de IB-er en RT-er), wordt ingelicht over lopende zaken. Voorstellen uit deze commissievergaderingen worden gelanceerd in de vergaderingen van gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, die zijn kritische blik hierop werpt ter goedkeuring.

Ten aanzien van personeelszaken is de medezeggenschapsraad betrokken bij de sollicitatiegesprekken. Verder wordt schoolspecifieke scholing toegelicht in de medezeggenschapsraad en schooloverstijgende scholing in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Ten aanzien van het teamfunctioneren worden functioneringsgesprekken gevoerd van elke leerkracht met de directeur, waarbij ook individuele scholing aan bod komt. Personeelsbeleid en financieel beleid zijn ook de domeinen waarbij het bovenschools management direct is betrokken. Bij andere domeinen speelt zij een voorwaardelijke en evaluerende rol betreffende het systematische bovenschools beleid. Als team wordt in samenspraak met de schoolbegeleidingsdienst scholing gevolgd, bijvoorbeeld sociaal-emotionele problematiek, dyslexie voor de RT-er. Ook is een Human Dynamics studiedag voor het team aan bod gekomen waarin omgaan met verschillen tussen collega-leerkrachten ter sprake komt. De

leerkracht merkt op dat mogelijkheden voor begeleiding en coaching altijd aanwezig zijn, zeker voor nieuwe leerkrachten, die weinig ervaring hebben met specifieke problematiek van leerlingen.

## **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

Ten aanzien van contextfactoren meent de directeur dat er geen negatieve factoren zijn. Het aantal scholen dat onder een bestuur valt (meerpitters) en de schoolgrootte zijn positieve factoren. Echter, deze school loopt wel tegen capaciteitsproblemen aan, ook al is de groei tot nu toe een positieve factor. Ook de denominatie van de school, de diversiteit van de leerlingenpopulatie en het aandeel achterstandsleerlingen zijn positieve factoren. De rol van de gemeente en het leerkrachttekort zijn neutrale factoren op deze school.

De rol van het bovenschools management wordt door het team van leerkrachten met enige reserve benaderd. Het is een bovenschools bureau, aldus de leerkracht, en er zijn al zoveel regels en er worden vraagtekens gezet bij de noodzaak van een dergelijk bureau. Wel is er enige vorm van begeleiding, zoals in de studiemiddag ten aanzien van kwaliteitszorg.

### **4.2      Rol van de Inspectie**

De directeur van de school en het team hebben, zo blijkt uit de afzonderlijke interviews, nogal verschillende meningen over de rol van de inspectie. De directeur is overwegend negatief over het inspectietoezicht en het team is overwegend positief. Ten eerste meent de directeur dat het inspectietoezicht *niet* stimuleert tot schoolverbetering en grotendeels ook de kwaliteit van de school *niet* bevordert. Het team van leerkrachten, daarentegen, meent dat het inspectietoezicht redelijk stimulerend is voor schoolverbetering en de schoolkwaliteit *op een aantal aspecten* eerlijk beoordeeld. Ook beoordelen de leerkrachten het toezicht niet als remmend. Echter, het team sluit aan bij de directeur in de stelling dat het inspectietoezicht de kwaliteit van de school *niet* bevordert. Vervolgens blijft de directeur negatief over het toezicht. Zo vindt de directeur de invloed van het inspectietoezicht groot. Het toezicht domineert de keuzes voor schoolontwikkeling en tast de zelfverantwoordelijkheid van de school aan. Wel laat, volgens de directeur en het team, het toezicht voldoende ruimte voor eigen onderwijskundig beleid en eigen keuzes voor leerkrachten. Het team ervaart überhaupt dominante invloed van het inspectietoezicht bij schoolontwikkeling. De negatieve mening van de directeur en de positieve mening van het team, worden ook weerspiegeld in de functie van het op internet publiceren van de inspectierapporten. De publieke functie is niet terecht, volgens de directeur, en geen goede zaak en stimuleert niet tot kwaliteitsverbetering. Het team is gematigd positief. Het bovenschools management is positief over de inspectie en onderhoudt goede contacten met deze organisatie. De inspectie stimuleert ontwikkeling van kwaliteitsbeleid en bevordert deze redelijk. Het toezicht tast de zelfverantwoordelijkheid niet aan. Het publiceren van de gegevens op het internet wekt de indruk van een wetenschappelijk verantwoord onderzoek, die in de rapporten onvoldoende tot uiting komen. Gegevens blijken vaak ook in de tijd achterhaald.

De ouder is bekend met het inspectiebezoek en de rapportages. Ten aanzien van het toezichtkader van de inspectie meent de ouder dat het inspectietoezicht deels stimulerend en bevorderend is voor schoolverbetering en kwaliteitsbevordering. De ouder is hierbij kritisch ten opzichte van de

regelgeving die wordt gevolgd. Het inspectietoezicht in Nederland wordt in de regelgeving te universeel vastgelegd, waarin regionale componenten in het onderwijs nauwelijks terug te zien zijn, bijvoorbeeld met betrekking tot allochtone en autochtone leerlingen. Ten aanzien van de zelfverantwoordelijkheid is de ouder van mening dat het inspectietoezicht dit deels aantast. Als school en als team heb je een verantwoordelijkheid ten opzichte van de kinderen. En kwaliteit wordt verzorgd en gedaan door het team, echter hierin is men afhankelijk van financiële middelen. Tenslotte meent de ouder dat het op internet publiceren van inspectierapporten grotendeels geen goede zaak is. De ouder hecht hier geen waarde, ook al zijn er mensen die er wel waarde aan hechten, aldus de ouder.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      *Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst***

Het kwaliteitszorginstrument dat wordt gebruikt door alle scholen onder de Stichting is de WMK PO als Quick Scan. Daarnaast worden ook de persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) uit het handboek van de WMK PO gebruikt, voor competenties van leerkrachten. Hiervoor is ook een studiedag gevolgd om meer informatie te krijgen over de werking van de WMK PO. Naar aanleiding van deze studiedag is begonnen met kleine PAP's (persoonlijke actieplannen) om te ervaren hoe het wordt ervaren om met het instrument en POP's te werken. De Quick Scan van de WMK PO is gebruikt bij de opzet van het schoolplan 2003-2007 waarbij per jaar een aantal kwaliteitsdomeinen worden gepasseerd in een vierjarige cyclus. Het team waaronder ook de IB-er en RT-er) is betrokken als respondent bij de afname en daarnaast ook de directeur. Ouders worden betrokken door het omgevingsonderzoek voor tevredenheid en waardering van de kwaliteit van de school en het onderwijs. Externe ondersteuning is gebruikt voorafgaand aan gebruik van WMK PO waarbij de directeurs zijn geschoold om de kaarten van de WMK te kunnen vertalen naar de schoolspecifieke situatie. Ook, zo meldt de directeur, kan een resultaat van de WMK PO zijn dat leerkrachten scholing gaan volgen. Coördinatie van de WMK, waaronder gegevensverzameling, rapportage, wordt gedaan door de directeur met de netwerkversie van het instrument. Een goede kant van het gehele proces van kwaliteitszorg is dat men gedwongen wordt na te denken over kwaliteitszorg. Een nadeel is het keurslijf waar de school in zit. Het instrument levert veel werk op, terwijl de directeur zich afvraagt wat uiteindelijk de opbrengsten zijn. Het gaat tenslotte om de kinderen. De directeur betwijfelt of op bovenscholen in de toekomst zal worden gekozen voor een ander instrument.

De leerkracht meent dat het instrument veel te gedetailleerd is, hoewel het team wel aan de slag is gegaan met de men de verbeterpunten die uit het instrument zijn gekomen. Echter, nu komen er ook andere dingen op de school af, zoals de dingen van alledag, en daardoor komen de actiepunten / verbeterpunten momenteel wat meer op de achtergrond te liggen.

### **5.2      *Ondersteuning nu en voor de toekomst***

Ondersteuningsvormen waar de school gebruik van maakt is afkomstig van de onderwijsbegeleidingdienst, voor onder meer de dyslexie cursus, vanuit het samenwerkingsverband, van pedagogische regionale bureau's (bijv. voor sociaal-emotionele problematiek), van de logopediste, van het Jeugdloket. Daarnaast werd gemeentelijk een sociale



vaardigheidstraining aangeboden, echter dit wordt zo langzamerhand wegbezuinigd, aldus de directeur.

De ondersteuning die op school wordt gegeven, wordt door de directeur en het bovenschools management redelijk positief tot neutraal ervaren, ondanks de wachtlijsten, en ook de leerkracht is overwegend positief. Echter, zo meldt de leerkracht, dit is wel afhankelijk van de persoon die begeleider is. De meningen over de ondersteuning die wordt gegeven door de PAB-er (pre-ambulante begeleider) vanuit het WSNS-beleid zijn verdeeld, dit is persoonsgebonden aldus de leerkracht. Ook in de toekomst zal dergelijke ondersteuning worden gebruikt, afhankelijk van de situatie van de leerlingen. Ondersteuning die de ouder van belang acht voor de school is afkomstig van de onderwijsbegeleidingsdienst en het aanbod voor IB en RT binnen de school voor zowel zwakke leerlingen als goede leerlingen. Professionalisering en goed op de hoogte zijn van de vakinhoud acht de ouder van groot belang.

## **6      *Stimulerende en belemmerende factoren***

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

De directeur meent dat er een hele belangrijke *stimulerende factor* is, namelijk dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Afspraak is afspraak, zo stelt de directeur. Als iedereen zich hier aan houdt, dan is de sfeer ook goed binnen het team. Dit is ook een stimulerende factor. Als de sfeer niet goed is, dan verlopen zaken stroef en ontstaat groepsvorming. Bij een goede sfeer kan iedereen met elkaar door één deur en dan gaat het werk vanzelf. De kracht van het team is dat men elkaar opvangt in lastige situaties. Openheid, durven toegeven van problemen zijn ook *belangrijke tips* of *succesfactoren*.

Ook noemt de directeur de huidige constructie, de structuur met een stichtingsbestuur, als positief. Het bovenschools management moet verantwoording afleggen en de directeur kan zich met schoolzaken bezig houden. De *belemmerende factor* die de directeur noemt is de hoeveelheid problematiek die een klas aankan. In sommige groepen is de 'max' bereikt. Een andere belemmerende factor is de sociaal-emotionele problematische thuissituatie, die schrikbarend kan zijn, aldus de directeur. Een derde belemmerende factor op directieniveau is het 'getrek' van de gemeente en de inspectie waarbij formuleren moeten worden ingeleverd en aan eisen moet worden voldaan. De inspectie kijkt naar getallen en niet naar de mens achter de getallen, en dat ervaart de directeur als zeer storend. Ook de wachtlijsten zijn belemmerend, bijvoorbeeld voor kinderen die een sociale vaardigheidstraining moeten volgen. Tenslotte noemt de directeur de ouders als zowel *positieve als negatieve factor*. Er zijn goede ouders, maar juist ook niet. Er zijn complexe gezinssituaties en als school ben je naast leerkracht ook deels maatschappelijk werker. Dit is de zorg maar ook de charme van de school, aldus de directeur. Uiteraard zijn er ook actieve ouders, die deelnemen in activiteitencommissies en in de medezeggenschapsraad. '*Centraal staat het kind. Het kind moet met plezier naar school en daar moet je als school aan te werken en in te investeren*', zo merkt de directeur op.

Het bovenschools management wijst op het belang van de systematiek van de inrichting van het beleid, de integraliteit waarbij men zicht heeft op alle betrokken domeinen. Ook adviseert de bovenschools manager besturen niet teveel weg te kruipen in hun ivoren torens.

Wat de leerkracht als een *succesfactor* beschouwt voor kwaliteitszorg is de aanwezigheid van een goed leerlingvolgsysteem, met een goede IB-er die kennis, inzet en nuchter verstand heeft. Relativeren is namelijk erg belangrijk op dit gebied. Daarnaast zijn *stimulerende factoren* een open team, een open structuur, waarbij sprake is van een sfeer van overleg met kunde en macht (in plaats kijken naar elkaars onkunde en onmacht). De leerkracht ervaart het team als een goed stel mensen met vertrouwen, waarbij iedereen achter het beleid en op één lijn staat. Een *belemmerende factor* die de leerkracht noemt is dat er weinig mogelijkheden zijn door een gebrek aan financiën, bijvoorbeeld geld voor materialen. Ook komen er steeds meer taken op het bord van de leerkracht, terwijl er weinig mogelijkheden zijn. De school wordt afgerekend op zaken die de school niet altijd kan waarmaken. Dit is niet in overeenstemming. Zo stelt de leerkracht ‘*dat wat je als school moet niet overeenstemt met wat je kunt*’. (De leerkracht merkt op in het gesprek over kwaliteitszorg met name gericht te zijn op leerlingenzorg.)

De *succesfactor* voor de ouder op deze school is dat het team een primair voorwaardelijke rol speelt. Het team moet willen werken aan kwaliteitszorg en elkaar willen ondersteunen. Als dit niet het geval is, dan zijn activiteiten met betrekking tot kwaliteitszorg moeilijk op te zetten. Verdere *randvoorwaardelijke succesfactoren* zijn de communicatie met de teamleiding en medewerkers, die op de hoogte zijn, een gevarieerd team van jong tot oud, waarbij er inwerkmogelijkheden zijn, als ook financiële middelen om deze goed ten uitvoer te kunnen brengen (ook al is dit ook een blijvend belemmerende factor door de bezuinigingen alom). *Belemmerende factor* is de administratieve rompslomp en het documenteren dat steeds meer tijd in beslag neemt (hierbij spreekt de ouder ook uit zijn ervaring als onderwijzer). Uiteraard beseft de ouder dat dit noodzakelijk is voor het verantwoording afleggen aan de inspectie, echter de inspectie lijkt te zijn doorgeslagen in deze vastlegging, aldus de ouder. *Stimulerende factoren* die de ouder noemt zijn de aanwezigheid van een goed team en bereidheid van de ouders om de school te steunen, bijvoorbeeld bij oud-papieracties. De samenwerking tussen team, ouderraad en medezeggenschapsraad is goed en op deze manier wordt veel tot stand gebracht. Tenslotte meldt de ouder dat de scholen steeds groter worden en de rol van de medezeggenschapsraad steeds kleiner. In feite wordt de rol van de medezeggenschapsraad in de toekomst overgenomen door de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, die op hoofdlijnen op de hoogte blijft. De rol van de schoolraad zal dan meer specifiek schoolgebonden zijn.

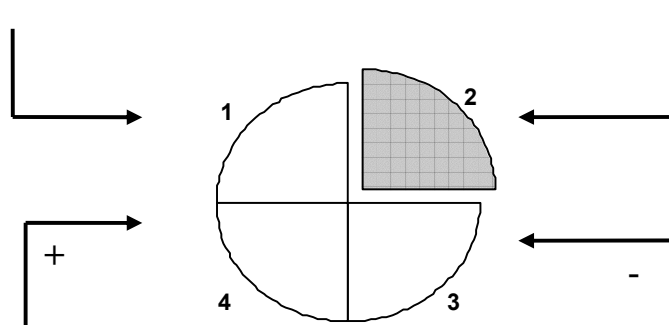
## Model kwaliteitszorg school 12

### **Visie en totstandkoming**

- Ontwikkelingen: groei leerlingenaantal, lerarentekort, processen rondom WSNS- en rugzakbeleid
- Continu deskundigheid bevorderen en profilering als lerende organisatie
- Kwaliteitszorg als cyclisch systematisch proces gericht op borgen, verbeteren
- Bovenschoolse inrichting kwaliteitssysteem en 'schoolontwikkelplan' volgens WMK PO-Quick Scan
- School autonoom in invulling: Quick Scan basis voor kwaliteitsprofiel en meerjarenplanning
- BM controleert, faciliteert, betrokken bij procedureel beleid en nascholing
- Directeur en IB-er voeren uit
- Team betrokken bij visieontwikkeling en proces
- MR adviesrecht

### **Karakteristieken in de praktijk**

- Zowel positiebepaling en schoolontwikkeling
- Proces van systematische onderwijsvernieuwing
- Extra inzet leerkrachten bij leerlingenzorg en taalonderwijs
- Consensus tussen betrokkenen
- Ondersteunende collegiale cultuur
- Planmatige SMART-systematiek
- Inspectietoezicht (+/-), beoordeling (+), opbrengstgerichtheid (-), invloed (-), aantasting zelfverantwoordelijkheid (+/-), publiceren (-)
- Instrumenten: Quick Scan, inspectie-, omgevings-, tevredenheidonderzoek, toetsing, diverse vergaderingen (team, bovenschools)
- Professionalisering: POP's, PAP's, competenties, coaching
- Ondersteuning (+/-)



### **Bevorderende factoren**

- Bestuurschaal (meerpitters)
- Schoolgrootte
- Denominatie
- Diversiteit van leerlingenpopulatie
- Aandeel achterstandsl leerlingen
- Bestuursstructuur, geeft directeur meer tijd voor schoolse zaken
- Integrale systematiek van beleid
- Betrokken, 'aanwezig' bestuur
- Samenwerking schoolorganen
- Op 1 lijn staan
- Goede sfeer, open structuur, team met durf
- Leeftijdsgevarieerd team
- Communicatie
- Bereidheid om te werken aan kwaliteitszorg
- Aanwezigheid middelen en financiën
- Actieve en bereidheid ouders
- Aanwezigheid van goed leerlingvolgsysteem
- IB-er met kunde en kennis

### **Belemmerende factoren**

- Gedragsproblematiek in de klas
- Sociaal-emotionele problematische thuissituatie
- Niet betrokken ouders
- Wachlijsten bij externe organisaties
- Externe druk van gemeente en inspectie
- Beperkte mogelijkheden door financiën
- Taaktoename van leerkrachten
- Toenemende administratie en documentatie
- Gebrek veranderingscultuur bij oude garde van team



## **Hoofdstuk 2**

### **Schoolportretten**

#### **Kwaliteitszorgtype 1**

**Vier scholen met nauwelijks kwaliteitszorg  
School 9, 10, 13**



## *Verslag School 9*

### *1 Schoolcontext*

School 9 is een katholieke basisschool in een klein dorp in en van de zuidelijke provincies. Het dorp telt ongeveer 2600 inwoners. In 1999 is er een nieuwe 12-klassig gebouw in gebruik genomen. De school ligt in een rustige omgeving met veel speelgelegenheid voor kinderen. De school wordt bezocht door ongeveer 275 kinderen, verdeeld over 11 groepen. Het aantal kinderen op de school neemt recentelijk af. Het personeelsbestand bestaat uit 12 fulltime en 9 parttime leerkrachten. Ook is er een parttime administratie verbonden aan school. De school valt onder het bevoegd gezag van Rooms Katholieke basisscholen van de gemeente. In dit samenwerkingsverband worden gemeentelijk afspraken gemaakt, waarbij schoolbeleid is ingebed. Deze Rooms Katholieke Stichting heeft het bevoegd gezag over in totaal zes scholen. Het bovenschools management is volledig gemandateerd, het bestuur staat op afstand en volgt de ontwikkelingen. De algemeen directeur van de school heeft een aantal bovenschoolse bestuurstaken en is daarnaast ook nog algemeen directeur van een andere school ('twee-scholen' of bovenschoolse directeur). In de nabije toekomst zal deze constructie ook gelden voor een aantal collega-directeuren van scholen onder het bevoegd gezag. Het bovenschools management zal dan bestaan uit drie bovenschoolse directeuren, die ieder twee scholen onder hun beheer hebben en daarnaast bovenschoolse taken vervullen.

#### *Situatieschets<sup>24</sup>*

Er zijn voor deze school geen bijzondere veranderingen in de context of situatie die ter sprake zijn gekomen en die voor de school relevant zijn voor het kwaliteitszorgproces. In het inspectierapport van 18 september 2003 (Jaarlijks Onderzoek) noemt de inspectie een aantal factoren die relevant zijn. De school is de enige school van het dorp en is sinds oktober 1999 gehuisvest in een fraai nieuw gebouw met in pandige bibliotheek. De schoolleiding noemt verscheidene voordelen van het schoolgebouw maar stelt tevens vast dat de lokalen betrekkelijk weinig flexibiliteit toestaan en dat het team kleine werkruimtes mist. Verder verklaart het management van de school dat de klimaatbeheersing zorgen baart, omdat op zonnige dagen de temperatuur in de lokalen tot grote hoogte kan oplopen hetgeen ten koste kan gaan van de kwaliteit van het onderwijs.

#### *Kwaliteitszorgtype*

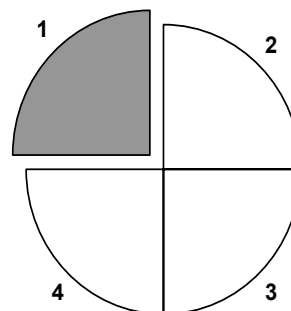
Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden/externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de

---

<sup>24</sup> Informatie afkomstig uit het rapport Jaarlijks onderzoek (JO) van de inspectie eind september 2003.

school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

- Type 1 = Weinig kwaliteitszorg  
 Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg  
 Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg  
 Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



*Type 1* is het kleinste van alle vier kwaliteitszorgtypen. Het betreft zo'n 8% van de Nederlandse basisscholen (73 van de 939 basisscholen die aan onderzoek hebben meegewerkt). Deze basisscholen hebben zich in de afgelopen periode het minst van alle vier de typen bezig gehouden met het bepalen van hun positie terzake belangrijke aspecten die aan de basis liggen van kwaliteitszorg van de school (Context-Input-Processen-Output). Dezelfde trend is zichtbaar voor schoolontwikkeling, echter met een uitzondering voor zaken die met de opbrengsten ofwel output van de school van doen hebben. Aan de ontwikkeling of verbetering van hun school terzake opbrengsten hebben de scholen in dit kwaliteitszorgtype in de afgelopen periode relatief veel aandacht geschonken. Dit scholencluster kan kortweg worden getypeerd *basisscholen met weinig kwaliteitszorg* (Uit hoofdstuk 3 van 'Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg' van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>25</sup>: Kwaliteitszorg en Opbrengsten*

In 2003 heeft de Inspectie de school bezocht voor een beknopt Jaarlijks Onderzoek (JO) waarbij de inspectie zich onder meer een oordeel heeft gevormd op een indicator van het kwaliteitsaspect Kwaliteitszorg en het kwaliteitsaspect Opbrengsten.

- Ten aanzien van het kwaliteitsaspect Kwaliteitszorg betreft het de wijze waarop de school werkt aan de verbetering van het onderwijs. Het gaat hierbij om de *schoolontwikkeling* sinds het vorige inspectiebezoek. De inspectie concludeert in haar jaarlijks onderzoek dat de school in onvoldoende mate gericht werkt aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs. De inspectie komt tot dit oordeel omdat de school op dit moment nog onvoldoende haar onderwijsverbeteringen vastlegt in een planning voor de lange termijn en omdat de plannen voor de korte termijn slechts beperkt in concrete termen zijn uitgewerkt. Hierdoor is strategisch beleid nog niet op niveau en komt een samenhangend cyclisch kwaliteitszorgsysteem nog onvoldoende van de grond. Hier staat tegenover dat de school

<sup>25</sup> Informatie afkomstig uit twee rapporten Jaarlijks Onderzoek van de inspectie, waarbij de school 2003 en 2004 is bezocht in het kader van het onderwijszoekzicht.



goed haar prioriteiten plant en dat het team de laatste jaren daadwerkelijk een aantal schoolverbeteringen heeft doorgevoerd. Hierbij heeft de school tevens steeds aandacht voor het evalueren van hetgeen in gang is gezet. Met de inzet van het energieke team en onder leiding van de intern begeleiders en schoolleiding kan worden verwacht dat het planmatig handelen van de school weldra op orde zal zijn. Het een en ander wordt nader toegelicht in het inspectierapport.

De school bepaalt haar verbeterprioriteiten aan de hand van een door het team uitgevoerde sterkte-zwakte analyse. Na een gezamenlijke inventarisatie heeft de schoolleiding een voorstel met verbeteronderwerpen aan het team voorgelegd. Met deze opzet neemt de schoolleiding de betrokkenheid van de leraren bij de schoolontwikkeling serieus. Als bron voor het bepalen van prioriteiten hanteert het team een kwaliteitskaart met betrekking tot de zorg, alsmede een enquête onder de ouders. Ook vanuit het WSNS-samenwerkingsverband en het bovenschoolsmanagement komen er onderwerpen op de agenda van de school. Hiernaast speelden het onderzoeksrapport van de inspectie (Regulier SchoolToezicht, RST in 2002) en een rapport over de arbeidsomstandigheden een rol bij het selecteren van verbeteronderwerpen. Tevens ging het team na of de in het oude schoolplan geformuleerde beleidsvoornemens nog aandacht nodig hadden en analyseerden de intern begeleiders de toetsresultaten. Met dit alles heeft de school een redelijk volledig managementinformatiesysteem opgebouwd. Met de gegevens die worden verkregen door de uitvoering van een project rond het terugdringen van pestgedrag kan ook de mening van de leerlingen een rol spelen bij het vaststellen van de prioriteiten. Bij het handig clusteren van prioriteiten kan de school nog winst boeken. Vooral als dit samenvoegen van onderwerpen, nog meer dan nu het geval is, wordt gebaseerd op een praktisch uitgewerkte algemene visie op goed onderwijs. Ten aanzien van het planmatig handelen heft de school in het nieuwe schoolplan geen planning voor de lange termijn opgenomen. Het valt aan te bevelen om voor ontwikkeltrajecten die zich over meerdere jaren uitstrekken een dergelijke (globale) planning te maken. Tevens kan de school in deze planning de onderwerpen opnemen die pas over enige tijd zullen worden aangepakt. In het nieuwe schoolplan zijn de plannen voor het huidige schooljaar nadir omschreven. Maar het is raadzaam om deze plannen nog meer SMART (specifiek-meetbaar-acceptabel-reëel-tijdgebonden) te formuleren. Naast de sterke kanten van het huidige schoolplan heeft de inspectie met de schoolleiding de mogelijkheden besproken om dit plan in de komende tijd verder te ontwikkelen. Behalve het eerder genoemde opnemen van een meerjarenplanning is het gewenst om de opbouw van het gehanteerde kwaliteitszorgsysteem helder te omschrijven met daarbij speciale aandacht voor het cyclisch proces. Verder zal het plan aan kracht winnen indien er een duidelijke koppeling tot stand wordt gebracht tussen de schoolontwikkeling en het personeelsbeleid.

Het team heeft de laatste jaren de nodige schoolverbeteringen in de praktijk gebracht. Zo werden de methoden voor rekenen en wiskunde en de methode voor Nederlandse taal (inclusief begrijpend lezen) vervangen. De implementatie van deze methoden werd onder meer door een externe deskundige begeleid. Ook zijn goede vorderingen geboekt bij het versterken van het onderwijs aan het jonge kind. Dit heeft onder meer geresulteerd in enkele hoogwaardige beleidsdocumenten. Daarnaast is de zorgverbreding verbeterd. Als voorbeeld hiervan kan het werken met door de leraar opgestelde handelingsplannen worden genoemd. Wat de preventieve zorg betreft mag de door de school toegepaste succesvolle werkwijze om de effectiviteit van het lees-, spelling- en schrijfonderwijs te vergroten, niet onvermeld blijven. De school heeft ook aandacht voor het bepalen en waarderen van de effecten van de

verschillende verbeteractiviteiten. Zo werden de beleidsvoornemens uit het oude schoolplan geëvalueerd. Uit de vergaderagenda blijkt dat de school ook tijdens bouw- en teamvergaderingen regelmatig aandacht besteedt aan de evaluatie van haar onderwijs. Zo gaan de leraren met regelmaat gezamenlijk na hoe de implementatie van nieuwe methoden verloopt. Tijdens de analysegesprekken, die de coördinator van de leerlingenzorg met de leraar voert, worden onder meer de handelingsplannen van individuele leerlingen geëvalueerd, en bestaat er in toenemende mate aandacht voor de analyse van groepsresultaten. Aan het einde van het schooljaar is er een studiedag gepland waarin het team de balans opmaakt ten aanzien van de dat schooljaar uitgevoerde plannen. Met meer SMART geformuleerde plannen zal de evaluatie nog gericht kunnen worden uitgevoerd. Tijdens de genoemde studiedag kijkt het team ook vooruit naar het volgende schooljaar en wordt vastgesteld welke nieuwe plannen zullen worden gerealiseerd. De schoolleiding overweegt om de bevindingen van deze studiedag samen te vatten in een beknopt jaarverslag dat tevens kan dienen als middel om verantwoording af te leggen aan het bevoegd gezag en de ouders.

- Ten aanzien van de Opbrengsten in 2003 noemt de inspectie dat een stijgende lijn zichtbaar is en de inspectie verwacht dat de school deze positieve resultaten in de toekomst kan blijven continueren. In 2001 lagen de resultaten van de school significant beneden het niveau dat men gezien de leerlingenpopulatie mag verwachten. In 2002 lagen de resultaten rond het gemiddelde van scholen met een vergelijkbare populatie. In 2003 scoorde de school duidelijk boven het gemiddelde van vergelijkbare scholen. De resultaten op de toets worden door de intern begeleider en de schoolleiding beschouwd op sterke en zwakke punten. Daarbij worden tevens trendanalyses gemaakt en beschreven. Een en ander heeft er toe geleid dat het team zich in dit schooljaar zal oriënteren op de aanschaf van een nieuwe methode voor de zaakvakken. Met de opwaartse lijn wordt wellicht een succesvol beleid ten aanzien van de leerlingenzorg zichtbaar. Ook de tussenopbrengsten van de school zijn van bovengemiddeld niveau. Daarmee laat de school ook hier een positieve ontwikkeling zien. Daarnaast neemt de inspectie kennis van het aantal leerlingen met versnelde of vertraagde schoolloopbaan en van het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal basisonderwijs. Ook gaat de inspectie het rendement na van individuele handelingsplannen en van individuele leerwegen. Voor relatief veel leerlingen verlengt de school de kleuterperiode. Dit gegeven zien we ook terug in het feit dat ongeveer een derde van de leerlingen langer dan 8½ jaar doet over de schoolperiode. De laatste jaren doubleert ongeveer 0,8 procent van de leerlingen van de groepen 3 tot en met 8. Dit percentage ligt beneden het landelijk gemiddelde van 2,4%. Het team staat open voor de mogelijkheid om een leerling versneld de school te laten doorlopen en dit is dan ook reeds enkele malen in de praktijk gebracht. De school heeft de criteria voor het versnellen of verlengen van de schooltijd nog niet vastgelegd in een beleidsdocument, maar de beslissingen worden weloverwogen en in samenspraak met de ouders genomen. De laatste jaren verwijst de school gemiddeld één tot twee leerlingen naar een speciale school voor basisonderwijs. Dat betekent een verwijzingspercentage dat iets lager ligt dan de bovengrens van 1% die de inspectie hanteert. De leraren werken met leerlingen die daar behoefte aan hebben met een handelingplan. Enkele malen per jaar evalueert de intern begeleider de handelingsplannen met de leraar. Een enkele leerling werkt met een individuele leerlijn. De school kan haar oordeel over de wijze waarop de leerlingen functioneren in het voortgezet onderwijs momenteel baseren op de ontvangen cijferlijsten en op een onderhoud

met de brugklascoördinator. Uit deze gegevens blijkt dat de leerlingen over het algemeen in het voortgezet onderwijs volgens verwachting presteren. De stijgende lijn van de Opbrengsten wordt gecontinueerd in 2004. Uit het Jaarlijks Onderzoek (JO) van 6 september 2004 blijkt namelijk dat de Opbrengsten wederom op of rond het niveau dat mag worden verwacht. De inspectie komt tot deze conclusie omdat de leerresultaten van de leerlingen aan het einde van de schoolperiode op het verwachte niveau liggen.

Samengevat zijn de resultaten van de Cito Eindtoets voor deze school van de laatste drie jaar respectievelijk 535 (2002), 537 (2003) en 537 (2004). Dit ten opzichte van een landelijke standardscore van 535 (normgroep 1). Ook de resultaten van de leerlingen gedurende de schoolperiode liggen boven het verwachte niveau.

## **2      *Visie op kwaliteitszorg***

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de locatieleider van de school als coördinator van de kwaliteitszorg (in het vervolg van dit verslag ‘directeur’ genoemd), de bovenschoolse directeur (in het vervolg van het verslag de bovenschools manager genoemd), een leerkracht, en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### **2.1      Definiëring van kwaliteitszorg**

Bij kwaliteitszorg denkt de directeur aan een brede definiëring, namelijk aan steekwoorden als *‘een cyclisch proces dat te maken heeft met alle processen in de school, zoals onderwijs als ook beleidszaken. In feite gaat het om alles wat gericht is op het peil brengen en verhogen van de kwaliteit van het onderwijs en zorgen voor goede opbrengsten’*. Ook het bovenschools management beschouwt kwaliteitszorg als een breed begrip, waarbij het bovenschools management vooral een rol heeft in de plannings- en evaluatiefase van het cyclische proces. Volgens de leerkracht is kwaliteitszorg ook een breed begrip, waar aan veel zaken kan worden gedacht. Steekwoorden zijn *‘zorgvuldig als team een planning maken met doelen op korte en lange termijn en hoe je deze doelen wilt aanpakken’*, *‘evalueren hoe het gaat en waar nodig het plan bijstellen’*. “Maar kwaliteitszorg betekent ook als de leerkrachten scherp blijven en op de hoogte blijven van alle ontwikkelingen”, zo stelt de leerkracht. Het belangrijkste vindt de leerkracht wel het werken aan lange termijndoelen. De ouder is tenslotte ook bekend met de term kwaliteitszorg en denkt hierbij aan steekwoorden als *‘de kwaliteit van de leermethoden, de kwaliteit van de omgang van de leerkrachten met leerlingen en het volgen en vastleggen van de prestaties en afspraken’*. Alle betrokkenen hanteren een definiëring die redelijk breed is, waarbij een nadruk ligt op het vastleggen en cyclisch werken aan verbeterplannen en opbrengsten. In het schoolplan 2003-2007 (p. 30) wordt onder kwaliteit verstaan:

- 1) *Zeggen wat we doen en doen wat we zeggen*
- 2) *De juiste dingen (effectief) en de dingen juist doen (efficiënt)*
- 3) *Kwaliteit heeft te maken met alle processen in de organisatie, de primaire (onderwijs en leerlingenzorg) en de secundaire (personeelsbeleid, communicatie etc.)*
- 4) *Kwaliteit is zorgen voor goede opbrengsten van het onderwijs op het niveau dat verwacht mag worden van scholen in vergelijkbare omstandigheden*
- 5) *Kwaliteit is zorgen voor een goede inrichting van het onderwijsleerproces*

## 2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg

### 2.2.1 Totstandkoming

De directeur merkt op dat er geen specifiek uitgekristalliseerde visie op kwaliteitszorg is, echter kwaliteitszorg in meer algemene zin komt wel impliciet aan de orde in het schoolplan. In een apart hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de zorg voor kwaliteit, waarbij omschreven wordt wat de school onder kwaliteit verstaat, wat de doelen van kwaliteit zijn en hoe men dit wil bereiken. De doelen voor kwaliteitszorg zijn als volgt geformuleerd (Schoolplan 2003-2007, p.30):

- Komen tot een hoog kwaliteitsbewustzijn in de scholen en een gemeenschappelijk systeem om cyclisch ons kwaliteitsniveau te verhogen
- Een toename van de tevredenheid van ouders en kinderen
- Tevredenheid van de externe relaties
- Toename van de effectiviteit en arbeidssatisfactie van het personeel
- Versterken van het imago van onze school

De manier waarop de school dit wil bereiken omvat twee aspecten: a) komen tot een geschikt integraal kwaliteitssysteem en instrumentarium, b) de huidige instrumenten om de kwaliteit te meten en te bevorderen onder de loep nemen, en indien nodig en noodzakelijk, opnemen in dit integrale kwaliteitssysteem. Vervolgens biedt het schoolplan nog een overzicht van instrumenten met een uitwerking op aspecten van kwaliteitszorg. Het schoolplan is in conceptvorm geschreven door de afzonderlijke directeuren (adjunct- en bovenschoolse directeur) en teams van de scholen die onder de Stichting vallen, voorgelegd aan de medezeggenschapsraad (MR) en vervolgens bovenschools vastgelegd. Het bovenschools management heeft hierin een stimulerende en initiërende rol vervuld. Bovenschools zijn aanzetten gegeven tot schoolplanontwikkeling en visieontwikkeling, waarbij vervolgens iedere school een uitwerking heeft gegeven aan zijn eigen proces. Het schoolplan wordt beschouwd als een beleidsinstrument waarin de school verantwoording aflegt over haar onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en de verdere inrichting van kwaliteitszorg, zo vermeldt het schoolplan. Jaarlijks wordt het schoolplan geëvalueerd, bijgesteld en verder ingevuld.

Leerkrachten zijn betrokken bij de ontwikkeling van documenten als het schoolplan en het document 'Interne Begeleiding' door in bouwoverleg (in groepen) te praten over thema's die vervolgens weer worden terugkoppeld naar het team. Zo wordt de visie ook ontwikkeld en tot een geheel gemaakt in het team. Er is dus sprake van actieve deelname, zo meldt de leerkracht, en niet alleen van goedkeuring met het plan zoals het er ligt. In de totstandkoming van onder meer de visie in de vergaderingen, zo meldt de leerkracht, zijn ook resultaten van de ouder-enquête en de functioneringsgesprekken meegenomen, die – waar nodig – in actiepunten zijn omgezet. Inhoudelijk biedt het schoolplan (en de schoolgids gedeeltelijk) zeer uitgebreid aandacht aan analyse van beleidsvoornemens van het vorige schoolplan, een sterkte/zwakte analyse door het team (in teamvergaderingen), waarbij parels (sterke punten), puzzels (verbeterpunten), actiepunten, aandachtspunten vanuit het inspectiebezoek en een SWOT-analyse aan bod komen. Eén van de actiepunten in het schoolplan is de visie op kwaliteit en kwaliteitszorg. De bovenschoolse missie die naar voren komt in het schoolplan luidt als volgt: *'de Roomse Katholieke basisscholen in de gemeente willen scholen zijn waarin kinderen, ouders en leerkrachten het gevoel hebben; 'hier hoor ik thuis, dit is mijn / onze school'. De opdracht van de school is voor iedereen herkenbaar en daarnaar probeert men te handelen'*.

De leerkracht is bekend met de visie en verwijst hiervoor naar een beleidsdocument 'Interne Begeleiding'. Wat opvalt is dat dit document zich volledig richt op de leerlingenzorg en Interne Begeleiding binnen de school. Vervolgens noemt de leerkracht aspecten die voorop staan voor de school, die tevens aan bod komen in de schoolgids. Het betreft de volgende aspecten: het welbevinden van het kind, prestatiegerichtheid, de ontwikkeling van een pestprotocol (dit is een actueel werkgroepje) en ontwikkeling en scholing van het team. De ouder weet dat de visie met name gericht is op leerprocessen, en de vraag hoe deze processen worden gevolgd, hoe de uitvoering van zorgplannen kan worden gevolgd, hoe de doorstroom van leerlingen van leerjaar naar leerjaar en van onder- naar bovenbouw kan worden gevolgd en hoe de kwaliteit van de leerkrachten op peil kan worden gehouden. De inhoud van deze recente schoolvisie is uitgebreid naar voren gekomen in MR-vergaderingen.

## **2.2.6 Typering van het kwaliteitsbeleid**

### *Continue schoolontwikkeling met groei voorafgaand door positiebepaling*

De directeur en het bovenschools management typeren de kwaliteitszorg op school met een nadruk op schoolontwikkeling. De school richt zich nu voornamelijk op ontwikkeling. De school is de enige school in het dorp, er is geen sprake van concurrentiepositie en positiebepaling is daardoor niet noodzakelijk een aandachtspunt in het kwaliteitsbeleid (hoewel de school natuurlijk niet ontkomt aan positiebepaling, middels zelfevaluatie). Daarnaast meent de directeur dat er enigszins sprake is van consensus op de school over het kwaliteitszorgbeleid. De directeur geeft aan dat een aantal mensen zich conformeert aan de rest. Niet iedereen bemoeit zich met het beleid, ook al wordt geprobeerd iedereen te bereiken door bijvoorbeeld stellingen voor te leggen.

Zowel de directeur, het bovenschools management als de leerkracht zijn het niet volledig eens met de stelling dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is. De directeur voegt toe dat er altijd direct actie wordt ondernomen als leerlingen onder de maat presteren. Hierbij wordt er duidelijk vanuit gegaan dat 'de leerling de maat is'. Persoonlijk meent de leerkracht dat het niet onacceptabel is, omdat sommige kinderen niet meer kunnen dan in hun vermogen is, maar misschien denken andere leerkrachten daar anders over. De school is wel prestatiegericht, echter kinderen mogen onder de maat presteren. Hierbij wordt er natuurlijk wel het maximale uit het kind gehaald, maar er is wel sprake van een plafond, zo stelt de leerkracht.

Zowel de directeur, het bovenschools management als de leerkracht menen dat er deels een collegiale cultuur is ten aanzien van kwaliteitszorg. De directeur wijst hierbij wederom op het feit dat een aantal mensen zich conformeert aan het hele proces. Er zijn mensen die 'voor', maar ook mensen die 'achter' de kar trekken. De leerkracht licht toe dat de school op zich actief is met collegiale ondersteuning in de wandelgangen, maar dat het voornamelijk de IB-er is die ondersteuning biedt. In de bovenbouw is begonnen met intervisie, waarbij leerkrachten een casus inbrengen. Op deze manier wordt collegiale ondersteuning ontwikkeld.

### *Volledige overeenstemming met de inspectie*

Zowel de directeur, het bovenschools management als de leerkracht zijn het eens met de kwaliteitsbepaling van de inspectie en dit geldt eveneens voor de kwaliteitszorgbepaling van de inspectie. Er worden nauwelijks kanttekeningen geplaatst. De directeur merkt in het interview op de school altijd een goede communicatie onderhoudt met de inspectie.

### *Klassenmanagement als planmatige cyclus*

De directeur en het bovenschools management zijn bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus). Deze cyclus, en dan met name de Plan- en Do-fase, wordt ook toegepast in de school, alhoewel in andere termen. De directeur noemt de volgende stappen: doelen stellen, plannen invoeren, en evalueren. Vooral de Check- en Act-fase kunnen beter worden geïmplementeerd, zoals het borgen van zaken en meer aandacht voor het vastleggen en het nemen van maatregelen. In de praktijk wordt onvoldoende systematisch aandacht besteed aan evaluatie en controle, zo meent de directeur. In het schoolplan komt deze cyclus niet naar voren, echter in het document 'Interne Begeleiding' wordt een vergelijkbare cyclus voor het planmatig handelen uitgevoerd in de volgende stappen: signaleren (analyse), diagnosticeren, remediëren en evalueren. Ter illustratie noemt de directeur dat het gebruik van de PDCA-cyclus in de praktijk heeft geleid tot verbeteringen zoals naar voren komt bij de invoering van een nieuwe reken- en taalmethode, welke de kwaliteit van de school duidelijk bevordert. Ook het bovenschools management meent dat door het gebruik van de cyclus de kwaliteit van het beleid verbeterd is. Het heeft een aantal zaken aan het licht gebracht die nu in het nieuwe beleid worden meegenomen. Zo bleek bij de sterkte/zwakte analyse dat de rol van ouders en leerlingen meer in de planning van beleid betrokken moesten worden.

De directeur merkt tenslotte nog op dat niet alle leerkrachten bekend zijn met de terminologie en met de toepassing ervan. Wellicht hanteert men onbewust een vergelijkbare cyclus, zoals naar voren komt in bij het planmatig handelen. Ook in de toekomst wil men blijven werken volgens de kwaliteitscyclus van Plan-Do-Check-Act. Hierbij wordt op bovenschools niveau bij de keuze voor een nieuw kwaliteitszorginstrument rekening gehouden met een duidelijke relatie van het instrument met de PDCA-cyclus.

## **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorgbeleid in de praktijk**

Sinds 1998 is er binnen het bestuur (de katholieke Stichting) waar de school onder valt sprake van meer samenwerking op directieniveau, zo meldt de directeur. Daarnaast is in het schoolplan 1999-2003 door de directeuren op bovenschools niveau beleid geformuleerd, waarbij kwaliteit een van de aandachtspunten van beleid vormt. Dit zijn twee 'merkpunten' waarin kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid tot stand is gekomen. Na totstandkoming op bovenschools niveau, is door de directeur van deze school schoolspecifiek beleid opgezet.

Hierbij wordt de totstandkoming en vastlegging van het beleidsdocument Interne Begeleiding door de directeur en de IB-er in 2001 als 'derde merkpunt' genoemd. Leerkrachten zijn intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van dit document, welke door de IB-er als input wordt beschouwd voor de leerlingenzorg van de school. Bij de leerlingenzorg heeft de directeur slechts een aanvullende rol (accordering). Vervolgens wordt door de IB-er en directeur een terugkoppeling gegeven naar het team, om te verifiëren of de inhoud van het document

overeenkomt met wat het team heeft gezegd. De leerkracht benadrukt dat deze vorm, in het overleg vastleggen, zorgt voor een inhoud die ook teambreed gedragen wordt en niet van 'boven' wordt opgelegd. Het bovenschools management geeft aan geen betrokkenheid te hebben bij deze fase van vastlegging van beleid op schoolniveau. De ouders zijn daarnaast betrokken geweest bij de ontwikkeling en vastlegging van beleid middels inhoudelijke MR-vergaderingen en schoolraad. In beide organen is een voorstel gedaan door de schoolleiding voor de opzet van documenten, met in grote lijnen een typering van de inhoud. Daarbij is aan ouders gevraagd hun mening te geven. In vervolgvergaderingen wordt de inhoud aangevuld en aangescherpt.

### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

Bovenschools wordt in directie-overleg beleid geformuleerd en afspraken gemaakt terzake kwaliteit en vindt aansturing plaats naar de directeuren van de scholen. De overlegstructuur van het directieoverleg betreft drie directeuren van in totaal zes scholen (3 koppels van 2 scholen met ieder een directeur en locatieleider). Op schoolniveau koppelt de directeur terug naar het team. De directeur van deze school is met name actief in visiebepaling en 'denkt mee in de ruimste zin van het woord'. Andere betrokkenen op schoolniveau zijn de algemeen ofwel bovenschools directeur, de locatiedirecteur (directeur genoemd), en twee aanstaande bouwcoördinatoren. De verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg ligt op schoolniveau bij de directie en bovenschools (in brede zin) bij de bovenschoolse directie. Twee teamleden, waaronder één IB-er (van de middenbouw), zijn momenteel een cursus aan het volgen voor de functie van bouwcoördinator. De school kent daarnaast nog twee IB-ers, in totaal zijn er drie IB-ers. De locatiedirecteur is IB-er voor de bovenbouw, en twee leerkrachten zijn IB-er voor respectievelijk de onder- en middenbouw. De rol van de IB-ers op deze school is naast leerlingenzorg ook gericht op veranderingsprocessen, zoals de invoering van ontwikkelingsgericht onderwijs in groepen 1 en 2. De IB-er middenbouw richt zich ook op specifieke zaken zoals het beleid voor het dyslexieprotocol en de IB-er bovenbouw op het coöperatief leren. De totale Interne Begeleiding vervult ongeveer een weektaak. Hierbij wordt incidenteel de onderwijsbegeleidingsdienst ingehuurd. Op WSNS-samenwerkingsniveau zijn afspraken gemaakt voor het gebruik van bepaalde kwaliteitszorginstrumenten. Tenslotte is de rol van de inspectie beperkt tot toezichthouding.

De directeur geeft aan dat de school in de huidige situatie actief is geworden in de opzet van beleid, echter de school is nog niet tevreden. Voor de toekomst wil de school ten aanzien van schoolontwikkeling meer investeren in de fasen implementatie en evaluatie, zoals eveneens naar voren is gekomen bij het gebruik van de PDCA-cyclus (meer aandacht geven aan het vastleggen, nemen van maatregelen en borgen). De kwaliteitszorg op de school is voortdurend in beweging, zo meent de directeur. De rol van het team typeert zich door meedenken en input geven, en de directie probeert het team hierin te prikkelen. Echter, zo meent de directeur, in de praktijk wordt kwaliteitszorg vooral van bovenaf gestuurd (topdown) en is er weinig sprake van input van het team. In het interview met de bovenschools manager wordt dit bevestigd. Kwaliteitsbeleid wordt op bovenschools niveau geïnitieerd en geëvalueerd. Het ligt in de bedoeling alle scholing in eenzelfde richting te sturen, waarbij de aandachtspunten voor deze school met name liggen op klassenmanagement, en evaluatie van de ouder- en leerling-enquête in de kwaliteitscyclus. De uitvoering is een taak voor de school. Het bovenschools management is vooral betrokken bij de planning en evaluatie van de cyclische manier van werken van elke individuele school.

De mening van het team ten aanzien van kwaliteitszorg is wisselend, zo meent de directeur. Een aantal teamleden vervullen een voortrekkersrol en een aantal laten zich minder beïnvloeden of

conformeren zich. De rol van de ouders wordt zeer van belang geacht. Ze zijn nauw betrokken, denken mee en hebben een adviserende functie. De ouders in de medezeggenschapsraad krijgen nadrukkelijk de mogelijkheid hun mening te geven. Elke genomen beslissing door de directie wordt in de opeenvolgende vergadering van de medezeggenschapsraad toegelicht. De medezeggenschapsraad op deze school is een zelfstandig orgaan die gecombineerd is met de schoolraad. Officieel heeft de schoolraad geen instemmingsrecht, maar wel worden de ouders die hierin zitting hebben om hun mening gevraagd. In de schoolraad zit een afgevaardigde van het schoolbestuur, een directielid en enkele ouders die eveneens actief zijn in de oudervereniging. Op deze manier is een breed overlegorgaan gecreëerd, merkt de ouder op. Daarnaast zijn er inloopavonden voor de ouders.

### **3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk**

Kwaliteitsbepaling, kwaliteitsmeting of zelfevaluatie wordt geïnitieerd door het directiekoppel op de school en beleidsontwikkeling, -opzet- en -totstandkoming met betrekking tot deze zaken door het bovenschools directie-overleg, welke sinds 1998 bestaat. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ouder-enquête op het gebied van kwaliteit, die tweejaarlijks (en sinds twee jaar) wordt afgenomen. Het initiatief voor deze enquête is genomen door de directie. De inhoud van deze ouder-enquête omvat een algemeen deel, het onderwijs op de school, de zorg voor de leerlingen, contacten met de school en ouders in de school. Daarnaast kunnen de ouders de school een cijfer geven en sterke en verbeterpunten opnoemen of ideeën geven. Ook wordt er sinds een jaar gekeken naar hoe de leerlingen van groep 8 het onderwijs ervaren middels een enquête (jaarlijks). Onderwerpen in deze enquête zijn: sfeer, omgang, regels, het leren, de leerkracht, goede punten, verbeterpunten en het functioneren van de directeur. Deze beide enquêtes worden dit jaar weer afgenomen. Verder wordt bij ouders van vertrekkende leerlingen een enquête afgenomen, om een aantal zaken (het onderwijs op de school, algemene opmerkingen over de schoolloopbaan van het kind en een cijfer) nogmaals aan de orde te brengen en hieruit worden ook conclusies getrokken. De enquêtes zijn samengesteld door de directie maar gebaseerd op een enquête van een externe landelijke ouderorganisatie (NKO). Alle resultaten komen eerst ter sprake in het team in een verslag in grove versie (waarna een aantal zaken direct worden opgelost) en vervolgens komt een fijnere versie ter sprake in de schoolraad, die gemiddeld zes keer per jaar vergaderd. In de schoolraad komen, net als in de teamvergadering, een aantal punten uit het verslag aan de orde die eventueel leiden tot verbetering (bijvoorbeeld de opzet van het pestprotocol). Zowel de reguliere maandelijks teamvergaderingen als de vergaderingen van de schoolraad vervullen een belangrijke functie bij kwaliteitszorg. Daarnaast is er nog bouwoverleg (tweewekelijkse vergadering van bouwcoördinatoren, IB-er, leerkrachten) waarbij ook zaken met betrekking tot kwaliteitszorg ter sprake komen. Twee illustraties van aanpassingen uit deze vergadering is de invloed van dit overleg op het te voeren beleid en aanpassingen in de voortgezet onderwijs gesprekken. Deze vinden nu plaats voorafgaand aan de Cito-uitslagen, waarmee het advies zich minder laat leiden door de uitslagen en het gebruik en bespreking van het sociogram per groep, welke een overzicht geeft van de groep. De enquête voor vertrekkende leerlingen wordt afgenomen door de locatiedirecteur en de groepsleerkrachten waarbij een totaalbeeld wordt gevraagd van de schoolloopbaan van deze leerlingen. Resultaten van de enquêtes worden via internet (de webpagina van de school) gepubliceerd en via een nieuwsbrief aan de ouders bekend gemaakt. Eveneens worden de in- en uitstroomgegevens van kinderen in de schoolgids bekend gemaakt.



Ten aanzien van veranderingen in de dagelijkse praktijk van kwaliteitszorg die betrekking hebben op het onderwijsproces meldt de directeur de vervanging van enkele methoden in de afgelopen jaren (Rekenrijk in 2002, Taalleesland in 1997, Wereldverkenningmethode in schooljaar 2003/2004), omdat men er ontevreden mee was. De medezeggenschapsraad wordt geïnformeerd over de keuze voor nieuwe methoden, onder meer over het budget wat wordt gebruikt, maar laat de keuzes over aan het team, omdat – zo meent de ouder – die meer kennis hebben over dat onderwerp. De leerkracht noemt ten aanzien van veranderingen die zijn terug te zien in de klas het ontwikkelingsgericht onderwijs, en daarop aansluitend is men momenteel actief met de opzet van coöperatief leren. Hierbij wordt per bouw een lijn uitgewerkt voor opzet en invoering in de klas, waarbij het welbevinden van de leerlingen een centrale plek krijgt in de doorgaande leerlijnen. Het bovenschools management merkt de invloed van het gevoerde kwaliteitsbeleid op gebieden als klassenmanagement en de op klassenniveau gehanteerde werkwijzen.

Ten aanzien van de leerlingenzorg zijn duidelijke zorgafspraken gemaakt in het beleidsdocument, met een duidelijk protocol voor leerkrachten en IB-ers dat sinds drie jaar wordt gebruikt en jaarlijks wordt bijgesteld door de IB-ers. Daarbij worden eveneens de mening van de leerkrachten over het functioneren van de IB-ers meegenomen. In het document Zorgdossier voor leerlingen komen de volgende zaken aan de orde: driejaarlijkse zorgleerlingbesprekingen, het HGPD-formulier (HandelingsGerichte ProcesDiagnositek), toelichting op het leerlingvolgsysteem, de sociaal emotionele ontwikkeling en een analyse/actie formulier na toetsing van leerlingen. Het leerlingvolgsysteem en de leerlingbegeleiding zijn domeinen waar de kwaliteit al aanwezig was, zo meent de bovenschools manager. De ouder is positief gestemd over de recente ontwikkelingen op het gebied van leerlingenbegeleiding en leerlingvolgsysteem, waarbij ook sprake is van advisering van de medezeggenschapsraad naar de directie.

De nascholing en professionalisering worden teambreed aangepakt, aldus de directeur. Momenteel is er sprake van begeleiding en scholing van ontwikkelingsgericht onderwijs voor zowel de onder- als bovenbouw. Ten aanzien van het functioneren van leerkrachten worden er sinds kort functioneringsgesprekken (POP's) gevoerd volgens een vragenlijst (invulformulier), waarbij de volgende onderwerpen aan bod komen: welbevinden in het werk, eigen taakbeschrijving, wensen voor loopbaanontwikkeling, wensen voor deskundigheidsbevordering, en opmerkingen over personeelsbeleid, organisatie en schoolleiding. Ten aanzien van scholing heeft de midden- en bovenbouw recentelijk scholing gehad in een studiedag over coöperatief leren, zo meldt de leerkracht en voor de bouwcoördinatoren is er een opleiding 'middenmanagement'. De onderbouw is nog actief in visie-ontwikkeling en aansluiting van groep 2 naar 3. De medezeggenschapsraad is betrokken bij sollicitatiegesprekken en daarnaast is er naar de medezeggenschapsraad toe duidelijke communicatie over de opleiding van leerkrachten en wat de reden is voor deze vormen van nascholing. De medezeggenschapsraad is niet betrokken bij beoordelingen van personeel.

## **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

De directeur ervaart een aantal factoren als positief en een aantal factoren als neutraal. Positief is het aantal scholen onder het bestuur, de samenwerking op bovenschools niveau bevalt goed en het is een redelijke kleine overzichtelijke groep. Ook de schoolgrootte is positief, de directeur is tevreden over de hanteerbaarheid van het aantal leerlingen (275 leerlingen). Verder beoordeelt men de rol van de gemeente als stimulerend. De ambtenaar die erbij betrokken is denkt veel mee en zaken zijn goed voorbereid, waardoor ontwikkelingen goed verlopen. Neutrale factoren zijn het leerkrachttekort, de denominatie van de school en tenslotte wordt de diversiteit van de leerlingenpopulatie en achterstandleerlingen zowel als neutraal als positief beschouwd. De school is een typische 99% witte dorpsschool. Er worden weinig problemen ervaren.

De rol van het bovenschools management wordt door het team van leerkrachten weinig ervaren, echter men is tevreden over de mate van contact. Het bovenschools management schrijft het beleid (*'wat toch in feite een ver van je bed show is'*, aldus de leerkracht) en mededelingen en nieuwste ontwikkelingen worden gedaan via interne memo's en aan de orde gesteld in de teamvergaderingen.

### **4.2      Rol van de Inspectie**

De directeur, het bovenschools management en de leerkrachten komen in redelijke mate overeen over de rol van de inspectie bij kwaliteitszorg en het inspectietoezicht. Beide geledingen zijn positief over de rol van het inspectietoezicht. Dit is namelijk een eerlijk instrument en bevorderend voor de kwaliteit van de school (hierbij is de directeur enigszins positiever dan de leerkrachten). Ook is er overeenstemming over de invloed van het inspectietoezicht op de zelfverantwoordelijkheid van de school. Zowel leerkrachten als directeur menen dat het toezicht de keuzes van de school niet domineert en de school voldoende ruimte laat voor eigen keuzes in onderwijskundig beleid of van leerkrachten. Daarnaast is men redelijk positief over het openbaar publiceren van inspectierapporten, dit wordt gezien als een goede zaak, welke stimuleert tot schoolverbetering en terecht is vanwege de publieke functie van het onderwijs. Echter, hierbij meent de directeur wel dat het publiceren enigszins kan stimuleren tot liegen en bedriegen.

De ouder uit de medezeggenschapsraad is bekend met het inspectietoezicht. De ouder weet dat de inspectie een schoolbezoek houdt, waarbij interviews en observaties (eventueel in de klas) met directie en leerkracht plaats vinden. Voor de medezeggenschapsraad is het belangrijk dat de evaluatie van de inspectierapporten plaatsvindt in de MR-vergadering, waarbij negatieve en positieve kanten worden besproken en gekeken wordt hoe de negatieve kanten kunnen worden omgezet naar positieve aspecten. Op deze manier draagt de medezeggenschapsraad actief bij aan nieuwe ideeën voor verbetering, voor zover dat mogelijk is, stelt de ouder. De ouder meent ook dat het inspectietoezicht heel nuttig is, en met name ten aanzien van het openbaar maken van rapporten. Dit geeft inzicht in hoe de school presteert en wat belangrijk is. Kortom, de ouder vindt het op internet publiceren een goede zaak. Daarnaast meent de ouder dat het inspectietoezicht stimulerend is voor schoolverbetering en bevorderend voor de kwaliteit van de school, en tenslotte dat het inspectietoezicht de zelfverantwoordelijkheid van de school niet aantast.

## **5      *Instrumentering / ondersteuning***

### **5.1      *Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst***

Tot dusverre werd het kwaliteitszorginstrument Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO) gebruikt voor zelfevaluatie (de laatste analyse van de WMK PO is van het jaar 2001). Momenteel wordt, vanwege ontevredenheid over het huidige instrument, bovenschools in het directieoverleg (samenwerkingsverband) gekeken naar de keuze voor een nieuw instrument. Daarbij wordt op directieniveau gedacht aan het instrument KwaliteitsMeter Primair Onderwijs (KMPO). De directeur is niet bekend met de argumenten voor het gebruik van een bepaald instrument. Naast keuze, wordt de afname van een instrument uitgevoerd en gecoördineerd door de directeur in het samenwerkingsverband WSNS (gemeentelijk). Over het gebruik van ondersteuning kan de directeur weinig vertellen, maar op bovenschools niveau werden gegevens wel verwerkt en conclusies getrokken. Ook de leerkracht weet zich te herinneren dat de laatste zelfevaluatie met een kwaliteitszorginstrument in 2001 was. Zoals al eerder genoemd door de ouder, worden voor zelfevaluatie daarnaast diverse enquêtes afgenomen bij verschillende betrokkenen in de school. Deze enquêtes worden door de locatiedirecteur opgesteld en tweejaarlijks afgenomen.

### **5.2      *Ondersteuning nu en voor de toekomst***

De onderwijsbegeleidingsdienst wordt ingehuurd voor ondersteuning op het gebied van leerlingenzorg, individueel leerlingenonderzoek en gerelateerde zaken als ontwikkelingsgericht onderwijs. Daarnaast wordt de onderwijsbegeleidingsdienst een enkele keer ook ingehuurd voor andere cursusvormen. Op WSNS-niveau in het directie-overleg wordt ook ondersteuning gebruikt in de gezamenlijke aanpak, die als erg positief wordt ervaren door zowel de ouder, de leerkracht en de directeur. Want, zo meent de ouder, van hieruit is begeleiding beschikbaar voor leerlingen die net wat extra nodig hebben. Voor de toekomst zal blijvend ondersteuning worden ingehuurd, echter dit kan door de lump-sum-ontwikkelingen ook ergens anders zijn, aldus de directeur. De behoefte aan begeleiding in de toekomst zal blijvend aanwezig zijn.

## **6      *Stimulerende en belemmerende factoren***

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

*Succesfactoren* die de directeur noemt voor deze school zijn ten eerste de visie. De school heeft veel gehad aan het formuleren van een gedeelde visie van team en ouders (gebaseerd op enquêtes). Iedereen herkent de school als zodanig in de visie. Hierbij, de tweede succesfactor, heeft de school veel gehad aan de mening van ouders en kinderen zoals gebleken uit de enquêtes. Ten derde is de samenwerking op directieniveau stimulerend, omdat de school alles niet alleen hoeft uit te zoeken. Deze factoren vormen de kern van stimulerend werken aan kwaliteitszorg. Een *belemmerende factor* is, zo meent de directeur, het feit '*dat papier heel geduldig is*'.

Wat volgens de leerkracht *belangrijke tips* of *succesfactoren* zijn voor een goed kwaliteitszorgsysteem is de aanwezigheid van een gedegen taakbeleid, waarbij niet alles op één persoon neer komt, en duidelijk is wie het aanspreekpunt is. Als de school aan evaluatie doet van

de kwaliteit, dan moet dit regelmatig worden gedaan en acties moeten worden ondernomen als blijkt dat zaken niet goed lopen. Daarnaast is het ook heel belangrijk, volgens de leerkracht, dat je als team betrokken bent bij de besluitvorming. Als zaken van bovenop worden opgelegd, en dus niet 'bottom-up', '*dan raakt het niet en dat is toch het belangrijkste, zodat de mensen ook willen en de zin er van in zien*'. Belangrijk is ook dat de ouders niet worden vergeten, zo meent de leerkracht. *Stimulerende factoren* op deze school zijn, voor de leerkracht, de IB-ers en het enthousiasme. Wat verder door de leerkracht als belangrijk en goed wordt ervaren is de zorgstructuur, wat een onderdeel is van de kwaliteitszorg. Ook het gebruik van het pestprotocol in samenwerking met een werkgroep en begeleidingsdienst worden als heel positief ervaren, zowel door de leerkracht en door de ouders. Het betreft een planmatige opstelling hiervan en de afname van een sociogram. *Belemmerende factor* is de moeizame besluitvorming in een groep van verschillende mensen met verschillende meningen. Het nemen van een goede beslissing duurt langer als mensen verschillende ideeën hebben (zoals ook eerder ter sprake is gekomen, blijkt dat er leerkrachten zijn die zich conformeren of juist niet willen laten beïnvloeden).

Volgens de ouder uit de medezeggenschapsraad is het *primair belangrijk* dat informatie wordt doorgespeeld van de directie naar de medezeggenschapsraad. Als informatie niet kan worden opgevraagd, dan levert dat een hiaat op in je informatievoorziening, aldus de ouder. Daarnaast is openheid en eerlijkheid van beide zijden in de dialoog heel belangrijk, zodat iedereen het besef heeft met hetzelfde doel bezig te zijn gezamenlijk werken aan het welzijn van kinderen. *Stimulerend* op deze school is het gezamenlijke overleg van de oudervereniging, schoolraad en medezeggenschapsraad, zo meent de ouder, zodat een breed gedragen discussiegroep ontstaat en aanwezig is. Deze discussiegroep kan overal zijn mening over geven en wordt tijdig betrokken in besluitvorming en informatievoorziening. Dit is ook een *succesfactor*, zo meent de ouder. Discussie en overleg is en móet altijd mogelijk zijn, zodat de goede weg tot verbeteringen wordt ingeslagen. Een *belemmerende factor* die de ouder ervaart is de lange zittijd van personeel in de school, waardoor soms discussie niet mogelijk is, omdat zaken inslijten en als vaststaand en niet veranderbaar worden beschouwd.

Ouderbetrokkenheid en informatie, die verkregen wordt bij de leerlingen zijn belangrijk voor schoolbeleid en de beeldvorming van de school. Op de school is hier beleid op ingezet en ouderbetrokkenheid vormt een wezenlijk onderdeel van het kwaliteitszorgbeleid.

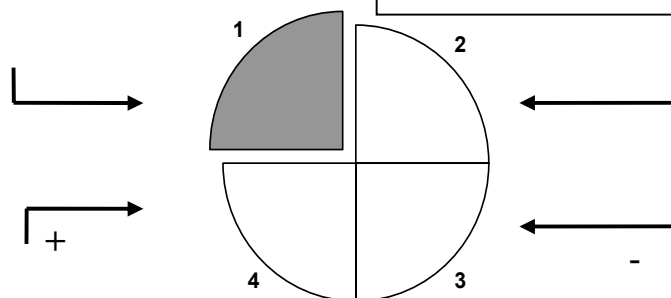
## Model kwaliteitszorg school 9

### Visie en totstandkoming

- Stijgende lijn in opbrengsten, voorheen beneden niveau
- Kwaliteitszorg: cyclisch proces van werken aan verbeterplannen en opbrengsten
- Bovenschoolse samenwerking en formulering van beleid, document Interne Begeleiding aanzet voor totstandkoming kwaliteitszorg
- Bovenschools aansturing visie- en schoolplan-ontwikkeling. Bovenschools management stimulerend, initiërend
- Implementatie, evaluatie, kwaliteitsmeting door directeur, deels eindverantwoordelijk
- Directeur en team uitvoerend
- Team actief bij visieontwikkeling, input tot breed gedragen visie en beleid (+)
- Ouders geïnformeerd
- MR instemmingsfunctie in constructie breed discussieorgaan voor ouders

### Karakteristieken in de praktijk

- Continue schoolontwikkeling, vooraf positiebepaling
- Collegiale ondersteunende cultuur (+/-)
- Consensus (+/-)
- Integraal kwaliteitssysteem met instrument en inzetten op Do- en Check bij schoolontwikkeling op de agenda
- Inspectietoezicht (+) en –beoordeling (+), publiceren (+)
- Verantwoordelijkheid bij de school (+)
- Instrumenten: team-, schoolraad-, bouwoverleg, ouder-, leerlingenquête, kwaliteitszorginstrument
- Professionalisering (+): teambrede nascholing, POP's, cursussen, tevredenheidonderzoek leerkrachten
- Keuze nieuw ZE-instrument (voorheen WMK PO) bij bovenschools directie. Optie: KMPO. Evaluatie ouders: directeur
- Ondersteuning (+) en wenselijk: OBD, SWV WSNS



### Bevorderende factoren

- Bestuurlijke schaal
- Schoolgrootte (overzichtelijk)
- Gemeente
- Formuleren gedeelde visie (met ouders, team)
- Zelfevaluatie/mening/betrokkenheid ouders en kinderen
- Samenwerking op directieniveau
- Aanwezigheid gedegen taakbeleid
- Regelmatige evaluatie
- Bottum up input en betrokkenheid bij besluitvorming (levend beleid)
- Sterke rol en enthousiasme IB-ers
- Goede zorgstructuur als onderdeel van kwaliteitszorg
- Pestprotocol opzet in werkgroep
- Ondersteuning
- Duidelijke communicatie directeur-MR
- Openheid en eerlijkheid in dialoog
- 1 doel voor ogen hebben
- Gezamenlijk overleg van ouderorganen = breed gedragen discussiegroep
- Mogelijkheid tot discussie en overleg

### Belemmerende factoren

- Administratieve rompslomp
- Moeizame besluitvorming
- Gebrek aan overeenstemming
- Wisselende betrokkenheid en wil van teamleden, geeft niet voldoende input bottum up
- Lange 'zittijd' van personeel, niet dynamisch

## *Verslag School 10*

### *1 Schoolcontext*

School 10 is één van de vijf scholen die valt onder het bevoegd gezag van de Vereniging voor Protestants Christelijk onderwijs in een gemeente in Zeeland (Goes). De school telt ongeveer 130 leerlingen, verdeeld over 6 groepen. De school die voorheen enkele leerlingen met een gewicht 1.25 had (leerlingen met autochtone laag opgeleide ouders), 'weegt' de leerlingen niet meer, zo blijkt uit het Inspectierapport over het schooljaar 2003. Er zijn tien leerkrachten aan de school verbonden waarvan een groot deel (acht) in een deeltijdbetrekking. De helft van de leerkrachten is meer dan vijf jaar aan de school verbonden. De school werkt met jaarklassen, ongedeelde groepen en combinatiegroepen. De school wordt bestuurd door de vereniging, dat is samengesteld uit leden van vijf schoolcommissies. Uit de leden van het bestuur is een dagelijks bestuur gevormd dat bestaat uit vijf bestuursleden. Namens het bestuur is de schoolcommissie gemandateerd tot besturing van de school. Voor het interview met het bovenschools management is een bestuurslid van de Vereniging geïnterviewd, omdat de school niet beschikt over een bovenschools management.

#### *Situatieschets<sup>26</sup>*

De laatste jaren is er een aanzienlijke groei van het aantal leerlingen op de school. Het rapport van de inspectie over het Periodiek Kwaliteitsonderzoek (PKO) in 2003 vermeldt dat de school problemen heeft (gehad) om de vacatureruimte te vervullen. De situatie bij het ziekteverzuim dat ten tijde van het RST-rapport (Regulier SchoolToezicht) 2000 zeer hoog was, is nu sterk verbeterd. De groei van het aantal leerlingen heeft tot gevolg dat de huisvesting krap is. Voorts valt op dat enkele lokalen klein zijn, hetgeen de onderwijskundige mogelijkheden in de klas beperkt. De school heeft, met actieve inbreng van de ouders, de ruimte op de bovenverdieping op fraaie wijze opgeknapt. Een aparte ruimte voor remedial teaching ontbreekt. Naast de directiekamer zijn er enkele functionele werkhoecken voor teamleden gemaakt. Samenvattend kan worden gesteld dat vooral de huisvestingssituatie een factor is die invloed heeft op de kwaliteit van het onderwijs.

#### *Kwaliteitszorgtype*

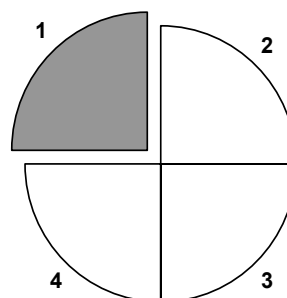
Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met

---

<sup>26</sup> Informatie afkomstig uit het rapport Periodiek kwaliteitsonderzoek (PKO), waarbij de school op 23 en 24 juni 2003 is bezocht. Te downloaden via [www.owinsp.nl/zoekscholen](http://www.owinsp.nl/zoekscholen).

positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

Type 1 = Weinig kwaliteitszorg  
 Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg  
 Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg  
 Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



*Type 1* is het kleinste van alle vier kwaliteitszorgtypen. Het betreft zo'n 8% van de Nederlandse basisscholen (73 van de 939 basisscholen die aan onderzoek hebben meegewerkt). Deze basisscholen hebben zich in de afgelopen periode het minst van alle vier de typen beziggehouden met het bepalen van hun positie terzake belangrijke aspecten die aan de basis liggen van kwaliteitszorg van de school (Context-Input-Processen-Output). Dezelfde trend is zichtbaar voor schoolontwikkeling, echter met een uitzondering voor zaken die met de opbrengsten ofwel output van de school van doen hebben. Aan de ontwikkeling of verbetering van hun school terzake opbrengsten hebben de scholen in dit kwaliteitszorgtype in de afgelopen periode relatief veel aandacht geschonken. Dit scholencluster kan kortweg worden getypeerd *basisscholen met weinig kwaliteitszorg* (Uit hoofdstuk 3 van 'Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg' van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>27</sup>: Opbrengsten en Kwaliteitszorg*

- Op 23 en 24 juni 2003 is de school bezocht in het kader van het onderwijstoezicht. Ten tijde van dit inspectiebezoek is de kwaliteit van de school beoordeeld op 8 kwaliteitsaspecten in het Periodiek Kwaliteitsonderzoek. Samengevat komt de inspectie tot de conclusie dat het onderwijs op de school voor alle domeinen van het toezichtkader (Zorg voor kwaliteit, Onderwijs en Leren, en Opbrengsten) voldoende is. Het kwaliteitsaspect Kwaliteitszorg wordt met een voldoende gewaardeerd, want de inspectie signaleert zodanige aanzetten van een planmatige en cyclische kwaliteitszorg. De wijze waarop de school aan de kwaliteit van het onderwijs werkt is gezien tegen de achtergrond van de zes indicatoren voor het kwaliteitskenmerk Kwaliteitszorg. Over deze indicatoren en Kwaliteitszorg in algemene zin wordt het volgende opgemerkt. De school houdt bij de inrichting van het onderwijs rekening met de achtergrond en de omgeving van de leerlingen. Dit is echter nog niet gebaseerd op analyses en beschrijvingen. De school heeft zicht op een aantal onderdelen van de kwaliteit van het onderwijs. Het nieuwe schoolplan (2003-2007) is op onderdelen al ingevuld. De

<sup>27</sup> Informatie afkomstig uit het rapport PKO d.d. 23 en 24 juni 2003 en het rapport Jaarlijks Onderzoek d.d. 24 juni 2004, waarbij de school is bezocht in het kader van het onderwijstoezicht. Te downloaden via [www.owinsp.nl/zoekscholen](http://www.owinsp.nl/zoekscholen).

school heeft ter voorbereiding van het nieuwe schoolplan geen integrale 'sterktezwakte-analyse' gemaakt. Dit is echter wel op onderdelen gebeurd met behulp van kwaliteitsinstrumenten, zoals het 'ouderdeel' van de KWIN (KwaliteitsINdruk) en de WMK PO (onderdeel Leerlingenzorg) (Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs). Met name de WMK PO voorziet in een beschrijving volgens SMART-principes (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). Een sterk punt van de school is het jaarplan 2003/2004 met een concrete planning. Het is mede gebaseerd op een systematische evaluatie van het vorige jaarplan. Het lopende jaarplan staat tijdelijk nog wat los van een meerjaren verbetertraject, maar dit zal als onderdeel van het nieuwe schoolplan binnen enkele weken zijn beslag krijgen. Er is al een overzicht met consequenties van de Meerjarenplanning. Geconcludeerd kan worden dat een aantal ingrediënten van een planmatige en cyclische kwaliteitszorg al aanwezig is. De inspectie sluit het PKO-rapport van 2003 af met te noemen dat de kwaliteitszorg aan waarde kan winnen door aandacht te geven aan de volgende aspecten van de kwaliteitszorg:

1. Een sterktezwakte-analyse voor alle belangrijke onderdelen van het onderwijs op de school uit te voeren, waarbij het (gefaseerd) gebruik van de WMK PO een adequaat instrument kan zijn,
2. De (streefdoelen en) verbeterpunten in meetbare termen en opbrengsten te beschrijven,
3. De evaluatie meer systematisch en cyclisch uit te voeren, waarbij het van belang is de gerealiseerde verbeteringen in meetbare termen vast te leggen teneinde deze te kunnen 'borgen'. Het brengen van klassenbezoeken is een middel om zicht te houden op de uitvoering in de klas.

Vervolgens is de school op 24 juni 2004 wederom bezocht door de inspectie in het kader van het zgn. Jaarlijks Onderzoek (JO), waarbij twee aandachtspunten ter sprake zijn gekomen: het kwaliteitsaspect Opbrengsten en het verzamelen van informatie over de verbeteractiviteiten van de school. Ten aanzien van de schoolontwikkeling kan uit het rapport van het Jaarlijks Onderzoek worden afgeleid dat de directie naar aanleiding van het PKO-rapport van 2003 heeft gewerkt aan een aantal verbeteractiviteiten, waarbij onder meer kwaliteitszorg is aangepast door het systematisch gebruik van jaarplannen en evaluaties, het formuleren van doelen in meetbare termen en het afleggen van groepsbezoeken. De directie heeft kunnen constateren dat de schoolontwikkeling goede vooruitgang heeft gehad.

- Ten aanzien van de Opbrengsten van de school vermeldt het inspectierapport dat de resultaten van de leerlingen rond of op het niveau liggen dat mag worden verwacht. Aan de hand van de Cito-Eindtoetsen blijkt dat de resultaten voor schooljaar 2002 en 2003 op of rond het verwachte niveau, en het laatste jaar (2004) boven het niveau liggen. De stijgende lijn in de eindopbrengsten waarover in het PKO-rapport 2003 werd gesproken, is vastgehouden. Op grond van de eindopbrengsten en van de opbrengsten gedurende de schoolperiode wordt ook nu geconcludeerd dat de opbrengsten van de school op het verwachte niveau liggen. De inspectie is niet in staat een geobjectiveerd oordeel te geven over de indicator 'de leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting'. De inspectie neemt wel kennis van het aantal leerlingen met versnelde of vertraagde schoolloopbaan en van het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal onderwijs. Het percentage zittenblijvers verhoudt zich met circa 1,5% van het aantal leerlingen in de groepen 3 tot en met 8 gunstig tot het landelijk gemiddelde van 2,4% per jaar. In de beide schooljaren zijn geen leerlingen naar het speciaal basisonderwijs verwezen. Deze gegevens over de doorstroming wijzen er, in combinatie met de gerealiseerde



opbrengsten op, dat het interne rendement van de school op een goed niveau ligt. Het leerrendement voor zorgleerlingen kan zonder aanvullende analyses niet worden bepaald.

## **2      *Visie op kwaliteitszorg***

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling, deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, een leerkracht, en een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school. Omdat de school niet beschikt over een bovenschools management, is een bestuurslid van de Vereniging geïnterviewd.

### **2.1      Definiëring van kwaliteitszorg**

Kwaliteitszorg wordt door de directeur van de school breed gedefinieerd, namelijk als *‘het planmatig werken waarbij een meerjarenplanning en een jaarplan hoort’*. De leerkracht en het bestuurslid verstaan onder kwaliteitszorg: zorg op maat voor alle kinderen en afstemming van het onderwijs op de vraag van kinderen. De leerkracht zegt bij kwaliteitszorg voornamelijk aan leerlingenzorg te denken. Daarmee hanteren de leerkracht en het bestuurslid een redelijk smalle definiëring van kwaliteitszorg. De ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) is ook bekend met de term kwaliteitszorg en denkt aan steekwoorden als ‘de school als ruimte met kwaliteitseisen, zoals de kwaliteitseis diploma, en de vraag welke methoden de school gebruikt’. Dit is eveneens een smalle definiëring. In het schoolplan 2003-2007 wordt in een hoofdstuk over kwaliteitsbeleid toegelicht hoe de school haar kwaliteit bewaakt, borgt en verbetert. Hierbij worden aspecten genoemd die deel uitmaken van de *zorg voor kwaliteit van de school* (p. 33). Deze aspecten van kwaliteitszorg zijn:

1. De uitgangspositie (in termen van overzicht van leerlingenpopulatie, de school in de wijk/regio, sterke en zwakke kanten van de school);
2. Doelen van de school (beschikt de school over heldere doelen met betrekking tot het onderwijsaanbod, de leerresultaten en schoolspecifieke leerdoelen);
3. De centrale rol van de schoolleiding (bij het systematisch doorlopen van de kwaliteitscyclus bij de activiteiten met betrekking tot kwaliteitszorg, het vastleggen van taken en bewaken van de samenhang, het vastleggen en bewaken van teamafspraken, het creëren van draagvlak, het bevorderen van professionele kennis en vaardigheden van de leraren, het organiseren van een kwaliteitsverbetering gerichte samenwerking – waaronder het systematisch geven van feedback);
4. Systematische evaluatie van beoogde leerresultaten en de kwaliteit van onderwijs en leren (met procedures en instrumenten, planning van evaluaties, hanteren van verschillende bronnen – bijvoorbeeld ouders en leerlingen);
5. Gericht werken aan verbetering op basis van een samenhangend en evenwichtig plan (specifieke punten zijn gebaseerd op de analyse van de huidige situatie, heldere planning, duidelijkheid over de inzet van middelen, afspraken over resultaatmetingen);
6. Rapportage over de onderwijskwaliteit (periodieke rapportages aan alle geledingen, zowel schriftelijk als mondeling).

## 2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg

### 2.2.1 Totstandkoming

De directeur merkt op ten aanzien van de visie dat onderwerpen voor vier jaar zijn vastgesteld in twee documenten: in het meerjarenplan en het schoolplan, en verder per jaar in het actieplan (ofwel jaarplan). Het schoolteam heeft onder leiding van de directie met ondersteuning van de onderwijsbegeleidingsdienst de inhoud van het schoolplan besproken. Daarbij is gebruik gemaakt van gegevens van onder meer de inspectierapporten, het schoolplan van 1999, de Cito-scores en jaarlijkse evaluaties. Op basis van deze gegevens heeft het schoolteam tijdens een studiedag opnieuw de missie en de visie van de school vastgesteld. Daarna is door het team de richting aangegeven waarin de school zich zou moeten ontwikkelen. Dit is uitgewerkt in de meerjarenplanning. Bovenschools zijn protocollen opgesteld, in gezamenlijk overleg met de directeuren van de Vereniging (het bestuur), die een inhoudelijk kader vormen voor het schoolplan.

Het schoolplan komt regelmatig aan bod in bestuursvergaderingen. In het jaarplan zijn beleidsdoelen opgezet voor uitvoering, die aan het einde van het jaar worden geëvalueerd en vervolgens wordt de meerjarenplanning in het schoolplan op basis hiervan bijgesteld. De evaluatie vindt plaats in de bestuursvergadering en in een jaarlijkse teamvergadering. Deze teamvergadering is gericht op evaluatie van het schoolplan, waarbij verbeterpunten voor het nieuwe schooljaar (en jaarplan) worden vastgesteld. Het hoofdstuk 'kwaliteitsbeleid' in het schoolplan 2003-2007 vermeldt dat beide documenten nauw met elkaar samenhangen en een belangrijk hulpmiddel zijn bij het systematisch doorlopen van de kwaliteitscyclus. In het jaarplan wordt per onderwerp een planning gebruikt in de vorm van protocollen.

Kwaliteitszorg en de visie komen in het schoolplan aan bod in het hoofdstuk 'kwaliteitsbeleid'. Er is niet sprake van een expliciete visie op kwaliteitszorg, echter impliciet komt deze visie wel naar voren (zie definiëring). De algemene visie van de school richt zich op 'groeien' en op '*... het streven van de school het onderwijs zodanig in te richten dat kinderen zich zo optimaal mogelijk kunnen ontwikkelen, hun mogelijkheden leren gebruiken en hun grenzen daarvan accepteren. De school wil een open school waarin alle betrokkenen: ouders, kinderen en leerkrachten zich veilig voelen. Elk kind is uniek en heeft recht op zorg, aandacht en veiligheid ...*' (Schoolgids, hoofdstuk 1). Leerkrachten zijn betrokken bij de totstandkoming van deze visie, via de ontwikkeling van het schoolplan. Het team heeft het schoolplan mede geschreven, met name daar waar het leerling-zaken betreft. De ouder is eveneens bekend met de inhoud en visie zoals omschreven in de schoolgids en het schoolplan. Beide documenten zijn besproken in de medezeggenschapsraad (MR) en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De leden uit de medezeggenschapsraad kunnen commentaar geven op de inhoud van een uitgewerkte versie van het schoolplan. Dit commentaar wordt verwerkt en na een tweede toetsing wordt de definitieve versie van het schoolplan vastgesteld. Ten aanzien van kwaliteit en kwaliteitszorg noemt de schoolgids (2004) dat '*kwaliteit meer is dan goede onderwijsprocessen, namelijk ook lesmethoden, omgang met elkaar, samenwerking, sfeer, communicatie en lichamelijke ontwikkeling*'. Ook wordt omschreven dat '*...veranderings- en verbeteringsprocessen de grondslag vormen van de kwaliteit van het onderwijs, een constant proces van vernieuwen, verbeteren en veranderen...*' (hoofdstuk 7, de ontwikkeling van het onderwijs).

### 2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid

#### *Nadrukkelijke schoolontwikkeling (met een vorm van constante positiebepaling)*

De directeur legt de nadruk van de kwaliteitszorg op de school wat meer bij schoolontwikkeling dan bij positiebepaling. De school heeft naar aanleiding van een ouderenquête verbeterpunten opgezet, waardoor de school weet waar ze aan moet werken. Ook is naar aanleiding van onderwijskundige doelen duidelijk waarop getoetst wordt en wat verbeterpunten zijn, die jaarlijks worden bijgesteld. Echter, zo meent de directeur, positiebepaling blijf je altijd hebben, want middels de enquête blijf je nieuwe punten vaststellen. Het bestuur (het bestuurslid) typeert de kwaliteitszorg van de school meer als zowel positiebepaling en schoolontwikkeling. De directeur merkt ten aanzien van consensus over het gevoerde kwaliteitszorgbeleid, dat deze aanwezig is op de school.

Ten aanzien van de opvatting dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is, is de directeur het niet volledig eens met deze opvatting, omdat uiteraard het maximale wordt geprobeerd uit elk kind te halen, *'echter sommige kinderen kunnen niet beter presteren en dat moet ook worden geaccepteerd'*. Ook het bestuurslid en de leerkracht sluiten aan bij de mening van de directeur en zijn het oneens met de stelling. De leerkracht meent dat het onder de maat presteren acceptabel is omdat deze maat per kind moet worden bekeken. Een norm hiervoor is onacceptabel, ieder kind heeft zijn eigen maat (bijvoorbeeld een kind met dyslexie). Ten aanzien van de opvatting dat er sprake is van een collegiale cultuur terzake kwaliteitszorg op de school, merken zowel het bestuurslid, de leerkracht als de directeur op dat deze cultuur (deels) aanwezig is. Het kan beter, problemen worden bijvoorbeeld wel op tafel gelegd en sommige collega's geven elkaar goed ondersteuning, de wil is er duidelijk, maar door tijdgebrek komt de collegiale ondersteuning nog niet goed van de grond, zo meent de directeur.

#### *Gedeeltelijke overeenstemming met de inspectie*

Zowel de directeur en de leerkracht zijn het gedeeltelijk eens met de kwaliteitsbepaling zoals gehanteerd door de inspectie. Resultaten die terugkomen in de ouderenquête komen niet altijd terug in de resultaten van de inspectie, omdat bijvoorbeeld de inspectie niet naar het schoonmaken van de school kijkt in haar kwaliteitsbepaling, zo meent de directeur. De leerkracht merkt op redelijk positief gestemd te zijn over deze bepaling, echter dit hangt wel deels af van de inspecteur en de manier waarop de goede en slechte resultaten worden gebracht en met name worden verwoord. Er gebeuren goede dingen, terwijl men zich soms heel veel richt op de slechte dingen van de school. De directeur is het wel eens met de kwaliteitszorgbepaling zoals gehanteerd door de inspectie en de directeur meent dat essentiële zaken zoals veiligheid van de school hierin ook naar voren komen. Het bestuurslid merkt op dat de inspectie zich communicatief en constructief opstelt ten opzichte van de school. De leerkracht is het deels eens met de kwaliteitszorgbepaling van de inspectie. Echter, de leerkracht merkt op hierover weinig te kunnen zeggen, omdat de hierbij gehanteerde aspecten minder bekend zijn. Wel meent de leerkracht dat sprake is van een goede samenwerking met de inspectie. Het bestuurslid is nauwelijks bekend met de aspecten die door de inspectie worden gehanteerd voor de kwaliteits- en kwaliteitszorgbepaling van de school. Dit illustreert in zekere zin de afstand van het bestuur tot de school.

### *Planmatig werken met een kwaliteitscyclus*

De directeur en het bestuur zijn niet bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus), echter wel met een vergelijkbare cyclus van een ononderbroken lijn van doelen opzetten, plannen maken, uitvoeren, evalueren en bijstellen. Dit cyclische proces wordt toegepast op de school. Het gebruik van de cyclus wordt ook benadrukt in het schoolplan in het hoofdstuk Kwaliteitsbeleid, zoals omschreven bij de definiëring. Het schoolplan spreekt over een kwaliteitscyclus volgens een jaarlijkse systematiek die schematisch is weergegeven per schooljaar, met activiteiten, de periode en welke gegevens daarvoor nodig zijn. In de praktijk wordt deze cyclus, bewust of onbewust, gebruikt ter evaluatie van methoden, meerjarenplanning en jaarplan en verbeteringen worden doorgevoerd. Het biedt een vorm van houvast voor de school om haar positie te bepalen, aldus de directeur. Teamleden zijn zich waarschijnlijk niet heel bewust van deze cyclische werkwijze, zo meent de directeur.

## **3 De praktijk van kwaliteitszorg**

### **3.1 Totstandkoming kwaliteitszorgbeleid in de praktijk**

De directeur werkt sinds vier jaar op de school, en in het eerste aanstellingsjaar is in teamverband gekeken naar wat al gerealiseerd was en wat de school in de toekomst wil realiseren. Dit punt als nulmeting beschouwend, is het schoolplan voor 2003-2007 opgezet. Hierin komen onder meer onderwijskundige zaken, meerjarenplanning en kwaliteitsbeleid aan bod. Deels zijn hiervoor protocollen opgesteld vanuit bestuurs- of directieniveau in werkgroepjes op bovenschools niveau (ARBO, ICT en hebben allemaal geleid tot een plan van aanpak) en deels vanuit teamverband (visie en leerling-zaken). Zo zijn een aantal protocollen na elkaar ontstaan, mede ook op basis van de ouderenquête. Op directieniveau komen de ideeën tot stand en in werkgroepen, waar ook een directielid in zit, worden deze ideeën uitgewerkt op schoolniveau. Hierbij stuurt de directie de groepen aan en koppelt terug naar het directieoverleg en aldaar wordt zonodig bijgestuurd. Deze directeur stuurt ook de ARBO-werkgroep aan. De leerkrachten en het bestuurslid zijn niet direct betrokken bij de totstandkoming van het kwaliteitszorgbeleid, echter wel bij de opzet van het schoolplan per jaar, het jaarplan. Zoals eerder vermeldt, staat het bestuur nadrukkelijk op afstand en is de directeur gemandateerd om uitvoering te geven aan het beleid. Wel merkt het bestuurslid in het interview op dat op bestuursniveau wel wordt gebrainstormd over het beleid. De WMK PO is door deze leerkracht gezamenlijk met de directeur ingevuld. De leerkracht suggereert daarnaast dat de redelijk korte aanstelling van de directeur, van invloed kan zijn op de recente ontwikkelingen in de totstandkoming van het kwaliteitszorgbeleid op de school.

### **3.2 Huidige situatie en betrokkenen**

Betrokken bij kwaliteitszorg zijn de directeur, het team, de directeuren van de andere vijf scholen in het tweewekelijkse directieoverleg vanuit de Vereniging, de Intern Begeleider, het consultatieteam. Daarnaast is er op financieel en personeel gebied sinds kort een verplichting die is aangegaan met de scholen (16) binnen het WSNS-samenwerkingsverband. Hieraan voegt de directeur toe dat waarschijnlijk in de recente toekomst eveneens een bestuurlijke fusie op dit samenwerkingsniveau tot stand zal worden gebracht. Hiervoor wordt nu onderzoek uitgevoerd en zijn ook werkgroepen opgezet. Het consultatieteam geeft begeleiding voor zorgleerlingen. Op

directieniveau binnen de vijf scholen is een protocol voor het schoolplan opgezet en dit wordt aangestuurd naar schoolniveau. Op schoolniveau stuurt de directeur vervolgens het onderwijskundig jaarplan aan, waar het team actief bij betrokken is. Het team denkt mee, heeft volledige inbreng in de opzet en kan prioriteiten aangeven voor de komende jaren en in het schoolplan, zoals voorheen besproken. Op schoolniveau wordt kwaliteitszorg uitgevoerd door de directeur en de IB-er, waarbij de directeur ook eindverantwoordelijk is voor deze school. Volgens de directeur staat het team redelijk neutraal in het kwaliteitszorgproces. Op het moment dat ergens voor gekozen is dan gaat het team er ook voor, maar door de praktijk van alledag meent de directeur dat grote lijnen ook wel eens worden vergeten. Van bovenaf worden onderwerpen echter wel weer aan de orde gebracht. Opvattingen van de ouders worden recent in de huidige dagelijkse praktijk betrokken via een tevredenheidsonderzoek wat middels een enquête (KWIN) bij de ouders van de school is afgenomen in 2004. Dit onderzoek resulteerde in een mini-enquête in de nieuwsbrief, met de uitslagen van het tevredenheidsonderzoek erin verwerkt, met nadrukkelijk extra aandacht voor de minpunten, en nogmaals geverifieerd bij de ouders. Ook worden de ouders ingelicht over de activiteiten ter verbetering van de kwaliteit, de resultaten van het onderwijs en de doorstroming van leerlingen in de nieuwsbrief en de schoolgids.

Schematisch staat de kwaliteitscyclus weergegeven in het schoolplan 2003-2007 in een tabel met schooljaren, waarbij per schooljaar de activiteiten, de periode en de gegevens (instrumenten, plan van aanpak) die daarbij nodig zijn, worden genoemd. 'Voor het realiseren van een evenwichtig en samenhangend kwaliteitsbeleid op systematische manier gegevens over de uitgangspositie van de school worden verzameld' (p. 33, 34). Hierbij gaat het om de volgende gegevens:

- Analyse van de leerlingenpopulatie (door de IB-er)
- Overzicht van de positie in de wijk/regio (tweejaarlijkse sterkte/zwakteanalyse, overheidsbeleid en samenwerkingsverband), vierjaarlijkse enquête voor ouders en leerlingen over tevredenheid en verwachtingen, positie van de school ten opzichte van andere scholen en kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van de leerlingenpopulatie
- Analyse – vierjaarlijks – van de huidige situatie aan de hand van de doelstellingen (instrumenten: klassenbezoek, functioneringsgesprekken, interviews met ouders, leerlingen en leraren, en enquête of schooldiagnose-instrument)
- Werken met Kwaliteitskaarten (WMK PO)
- Systematische evaluatie van de beoogde beleidsresultaten en de kwaliteit van het onderwijs en leren (met diverse eerdergenoemde instrumenten, waarbij ook een schematisch jaarlijks actieplan wordt opgesteld met te ondernemen acties, door wie, periode, te gebruiken instrument, evaluatieperiode, resultaat van de meting)

In het vierde uitvoeringsjaar van het meerjarenplan wordt een totale evaluatie uitgevoerd. Omdat wordt gestreefd naar evenwichtige en samenhangende schoolontwikkeling voldoet het meerjarenplan aan de volgende eisen: SMART-geformuleerde resultaten, schoolontwikkeling is gericht op doelen van onderwijs, de inhoud van onderwijs, de organisatie van onderwijs, de samenwerking van leerkrachten en de externe contacten (waaronder ouders). Daarnaast wordt door de directeur jaarlijks een scholingsplan opgesteld, zo vermeldt het hoofdstuk kwaliteitsbeleid. De meerjarenplanning omvat de veranderingsonderwerpen voor de komende schoolplanperiode, met concreet aangegeven welke resultaten worden nagestreefd voor de vier schooljaren (p. 35).

### 3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk

Het afgelopen jaar is ook een zelfevaluatie of kwaliteitsbepaling aan de orde geweest aan het einde van het schooljaar, naar aanleiding waarvan een nieuw jaarplan geschreven is. Vergaderingen op de school zijn ingedeeld in 'regel-teamvergaderingen' en 'inhoudelijke vergaderingen'. Deze laatste vergaderingen zijn zeswekelijks en daarin komen diverse onderwerpen aan bod waarna afspraken of protocollen worden vastgelegd in het document 'Handboek' afspraken, en leerkrachten extra worden geïnformeerd over wat er gaande is. Mede met het Handboek wordt per jaar bekeken wat werkt en wat moet worden bijgesteld. Daarnaast komt kwaliteitszorg ook indirect aan bod op studiedagen met thema's. Het Handboek omvat diverse protocollen en afspraken op het gebied van vakken, Cito-afname, omgang met leerlingen, kleutergroepen, regels op schoolniveau, beoordeling van rapportcijfers en bijlagen met formulieren en notulen voor alle leerkrachten.

Invloeden die zowel de directeur als de leerkracht zien bij de onderwijsleerprocessen naar aanleiding van het gehanteerde kwaliteitszorgsysteem is het gebruik van zelfstandig werken. Dit is recent als thema geïntroduceerd, waarbij klassenbezoeken zijn geweest en het geheel is nu inmiddels ingevoerd en opgezet. Ook is de Kijkrapportage, een signaleringsinstrument voor kleuters ingevoerd, zo meldt de directeur, welke regelmatig terugkomt als thema en besproken wordt in het team. Dergelijke zaken liggen ook allemaal vastgelegd in het Handboek. Ten aanzien van veranderingen in de dagelijkse praktijk wijst de leerkracht voor de onderwijsprocessen op het gebruik van nieuwe methoden en nieuwe toetsen, zoals de aanschaf van de Cito-toetsen. De ouder noemt de cursus 'leefstijlen' voor de leerlingen, over hoe met elkaar moet worden omgegaan (waarden en normen). Echter, hier is eigenlijk te weinig aandacht aan besteed, zo meent de ouder, omdat er in de praktijk zo weinig tijd voor is. Daarnaast meldt de ouder dat de medezeggenschapsraad niet wordt ingelicht over aanschaf van nieuwe methoden.

Op het gebied van leerlingenzorg en leerlingenbegeleiding is er sprake van zorgverbreding, aldus de leerkracht. Handelingsplannen worden opgezet door de leerkrachten, er is sprake van begeleiding buiten de klas, maar ook een tendens van zorg in de klas. Ook wordt er gesignaleerd en actieplannen geschreven voor kleine 'hiaten' bij kinderen, waarbij de leerkracht eerst zelf actie onderneemt alvorens de IB-er in te schakelen (bijvoorbeeld naar aanleiding van Cito-resultaten). In feite is een meer gesloten systeem opgezet, waardoor kinderen niet meer tussen de mazen vallen. Het bestuurslid geeft aan dat de RT-er van de school zeer goed werk doet en een goed beleid heeft opgezet. Het zeer geringe aantal doorverwijzingen is hierop terug te voeren, zo meent het bestuurslid. Ook valt het de leerkracht op dat er meer zorgkinderen bijkomen, die afkomstig zijn uit het WSNS-verband. De directeur noemt op dit gebied de invoering van het Cito-leerlingvolgsysteem, dat de afgelopen jaren is ingevoerd en dat men nu beter wil laten verlopen. Daarnaast wil men komend jaar kiezen voor een leerlingvolgsysteem voor de sociaal-emotionele ontwikkeling. Ook zijn de oudergesprekken meer structureel geworden, en verbeterd met het vastleggen van afspraken en ouders betrokken worden. De ouder merkt op dat er door het 'Rugzakje' meer aandacht is voor zorgleerlingen en er steeds meer kinderen 'met stoornissen' op de school zitten. Ook hier merkt de ouder op de nadruk wel veel op deze zorgleerlingen ligt en hierdoor minder aandacht is voor de 'reguliere' leerlingen. Voor de toekomst is hierover gesproken met de directeur, om wat te doen aan de samenstellingen van de klas en het aantal zorgleerlingen in de klas.

Op het gebied van personeelszaken en professionalisering noemt de directeur de opleiding van de IB-er. De leerkracht (en IB-er) zelf noemt ook deze scholing, welke heeft geresulteerd in een IB-diploma. Ook volgt de leerkracht RT-scholing en een dyslexie cursus.

Andere scholingsvormen die zowel de directeur als de leerkracht noemt zijn de Kijkregistratie (observatielijst voor kleuters), de tussendoelen voor geletterdheid, specifieke problematiek op het gebied van het syndroom van Asperger, zelfstandig werken, ICT en invoering van de sociaal emotionele leerstijlen en gebruik van de methode Leefstijl voor leerlingen. De directeur merkt op dat elke leerkracht in het kader van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's) of in het kader van het schoolplan scholing krijgt. Bij sollicitatiegesprekken van personeel is de medezeggenschapsraad betrokken. Verder zijn de ouders vrij om zelf naar de leerkracht of de directeur toe te stappen, ten aanzien van het team functioneren. Echter, hierin moeten ouders ook worden gestimuleerd, zo meent de ouder. Ter illustratie van de invloed van de medezeggenschapsraad noemt de ouder een recentelijk voorbeeld waarbij de medezeggenschapsraad druk op het bestuur heeft uitgeoefend om naar de gemeente te stappen en iets aan het lokalentekort te doen. Want, zo meent de ouder, de kwaliteit van de school gaat ten onder door het gebrek aan ruimte voor leerlingen (de schoolgrootte is dus niet altijd positief, zo meent de ouder). De medezeggenschapsraad is hier heel alert op, zo stelt de ouder, want deze problematiek (voorzieningen en geld) is niet zomaar opgelost en het is vaak een langdurige kwestie. Dit probleem van lokalentekort wordt ook door het bestuurslid genoemd, waarbij wordt aangegeven dat de gemeente weinig medewerking verleent om dit probleem op te lossen.

#### **4      *Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg***

##### **4.1      Belemmerende en stimulerende factoren**

De directeur geeft in het interview ten aanzien van contextfactoren aan dat de factor 'het aantal scholen dat onder een bestuur valt' (meerpitters in dit geval) een stimulerende rol heeft. Van elkaar kun je leren en je houdt elkaar scherp, zo meent de directeur. De rol van de gemeente wordt als belemmerend ervaren in verband met de huisvestingsproblematiek van deze school, de gemeente zou hierin een meer positieve rol kunnen spelen dan nu het geval is. De overige factoren worden als neutraal beschouwd, namelijk de schoolgrootte, het leerkrachttekort (niet van toepassing), de denominatie, en diversiteit van de leerlingenpopulatie en het aandeel achterstandsleerlingen (in feite ook niet van toepassing).

Voor deze school is geen bovenschools manager aanwezig. De leden van het bestuur vervullen een volgende en controlerende functie. Het team van leerkrachten (de leerkracht) geeft echter aan weinig te merken van de rol van het bestuur. De directeur zit op bestuursniveau in een directieteamoverleg (DTO), wat beschouwd kan worden als bovenschools management, waarin beleid wordt uitgestippeld en wordt gefuseerd in grotere vorm. Echter, hierbij is sprake van weinig informatievoorziening naar het team, terwijl dit wel wenselijk is, zodat het team eerder op de hoogte is, meer betrokken wordt en ook kan meedenken (bijvoorbeeld over huisvesting en aannamebeleid van collega-leerkrachten).

##### **4.2      De rol van de Inspectie**

Het bestuurslid staat in algemene zin positief ten opzichte van de rol en de houding van de inspectie. De directeur en het team van leerkrachten denken redelijk verschillend over de rol van de inspectie bij kwaliteitszorg. Beide menen dat het inspectietoezicht enigszins stimuleert tot schoolverbetering en beoordeling op eerlijke wijze plaats vindt. Echter, de directeur meent dat het

toezicht geen duidelijk bevorderende invloed heeft op de kwaliteit van de school. Daarnaast is er overeenstemming tussen de directeur en de leerkrachten over het feit dat de meeste verbeteringen op de school niet of nauwelijks zijn aangezwengeld door het inspectietoezicht. Ook menen beide dat het toezichtkader de zelfverantwoordelijkheid van de school niet of nauwelijks aantast en dat het kader voldoende ruimte laat voor eigen onderwijskundig beleid en eigen keuzes van leerkracht. Maar ten aanzien van de invloed van het toezicht merkt de directeur verder wel op dat dit te sterk de keuzes voor schoolontwikkeling domineert, terwijl de leerkrachten deze invloed niet ervaren. Wat betreft het openbaar en op internet publiceren van inspectierapporten is de directeur negatiever dan de leerkrachten. Beide menen dat dit een redelijk goede tot goede zaak is, wat enigszins kan stimuleren tot schoolverbetering, echter de directeur stelt ook dat het openbaar publiceren *niet* zozeer terecht is vanwege de publieke functie van het onderwijs.

De ouder uit de medezeggenschapsraad is bekend met het inspectietoezicht, het inspectierapport en meent dat alle facetten goed aan bod komen en worden gerapporteerd. De ouder is positief over het toezicht, dit is namelijk stimulerend voor schoolverbetering, bevorderend voor de kwaliteit, echter ook meent de ouder dat het toezicht de zelfverantwoordelijkheid van de school aantast. Ten aanzien van het openbaar publiceren van inspectierapporten op internet, beschouwd de ouder dit niet geheel als een goede zaak. De ouder meent dat niet alles op internet moet staan, dat gaat een stap te ver in de privacy van de school. *'Als ouder kun je ook naar de school zelf toe stappen'.*

## **5 Instrumentering / ondersteuning**

### **5.1 Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst**

De school gebruikt sinds vorig jaar de WMK PO (Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs) als kwaliteitszorginstrument voor zelfevaluatie. Dit instrument is gekozen doordat in het directieoverleg (bestuur) vanuit het verleden positieve ervaringen met dit instrument zijn opgedaan door een aantal directeuren. De WMK PO wordt drie keer per jaar afgenomen, en aan de hand van dit instrument zijn onderwerpen in het jaarplan vastgesteld en worden aangepakt en uitgewerkt per 3 maanden. Zo komen alle onderwerpen geleidelijk aan bod. Afname vindt plaats bij zowel het team, de ouders (en medezeggenschapsraad), bij de directeur(en) en soms bestuursleden. De directeur stuurt hierbij aan, alle scholen hebben het instrument zelf aangeschaft en vervolgens moeten de directeuren zelf uitvoeren. Positief van het instrument is dat de school op deze manier een beeld krijgt van de manier van werken in de schoolspecifieke situatie. Negatieve kant van het instrument is voor de directeur de lange duur voordat het instrument begrijpbaar is, dit kost nogal wat tijdsinvestering. Voor een deel van de uitvoering wordt ondersteuning gebruikt van een extern bureau, die de groepen ingaat, de leerkracht observeert en vervolgens de PAP's samenstelt (Persoonlijke Actieplannen, zijn onderdeel van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen). Deze vorm van ondersteuning wordt zeer positief ervaren, ook al is beoordeling van leerkrachten een gevoelig punt, omdat het van belang is dat dit objectief en onafhankelijk plaats vindt, aldus de directeur. Verwerking en rapportage aan de schoolcommissie en de medezeggenschapsraad wordt door de directie (bovenschools) gedaan, waarna in het overleg voor elke school een afzonderlijk plan wordt opgesteld. De directeur merkt op dat deze vorm van evalueren nog in de kinderschoenen staat. De directeur hoopt en wil dit instrument in de toekomst ook blijvend gebruiken. De bovenschoolse samenwerking is positief. De leerkracht (IB-



er) is eveneens bekend met afname van de WMK PO voor het onderdeel leerlingenzorg in de school, waarmee verbeterpunten in beeld werden gebracht en daarvoor een plan wordt gemaakt. Het team heeft dit instrument voor kwaliteitszorg nog niet ingevuld, maar dat komt wel op andere delen voor de WMK PO, niet voor de leerlingenzorg. Wel ervaart de leerkracht de WMK PO als een duidelijk instrument, ook al is het veel werk. De ouders zijn onlangs betrokken bij kwaliteitszorg middels een eerste ouderenquête over tevredenheid, de KWIN (KwaliteitsINdruk). Deze afname is geïnitieerd en uitgevoerd op bestuursniveau, maar afzonderlijk op iedere school afgenomen en uitgewerkt. De leerkrachten ontvangen de uitslagen van de enquête. De ouders ontvangen de resultaten van de enquête niet, echter in de medezeggenschapsraad worden de uitkomsten besproken en worden oplossingen gezocht voor verbeterpunten. De recente enquête heeft geleid tot een nader onderzoek van de medezeggenschapsraad en de directeur, waarbij nog een toelichting wordt gevraagd op de resultaten in een mini-enquête in de nieuwsbrief.

## **5.2 Ondersteuning nu en in de toekomst**

Voor de zelfevaluatie gebruikt de school ondersteuning bij onderdelen van de WMK PO. Andere ondersteuning die de directeur noemt is het samenwerkingsverband, het directieoverleg, de Arbo-unie (voor veiligheid en gezondheid) en de schoolbegeleidingsdienst. Bij de ouderenquête, adaptief onderwijs, klassenmanagement en het pedagogische klimaat is sprake van begeleiding van de onderwijsbegeleidingsdienst. Ondersteuning die de leerkracht nog noemt is als IB-er in een regionaal netwerk van scholen onder het bestuur, in een regionaal consultatieteam (zorgteam). De ondersteuning wordt positief ervaren, het betreft meer gespecialiseerde mensen dan dat de school zelf de kennis heeft, zo stelt de directeur. Ook de leerkracht is redelijk positief over de ondersteuning. Echter, de kwaliteit van ondersteuning en begeleiding is afhankelijk van de begeleider, zo stelt de leerkracht. Verder is de directeur van plan dergelijke ondersteuning ook in de toekomst te gebruiken, maar dit is wel afhankelijk van de resultaten en de voortgang. Dergelijke zaken staan nog niet vast. Ondersteuning die de ouder uit de medezeggenschapsraad van belang acht is het bekend blijven, het actueel blijven van leerkrachten met de lesstof (bijvoorbeeld cursus leefstijl), verdiepen in de lesstof en bijblijven met nieuwe methoden. Dit geldt ook voor speciale functies, zoals nascholing voor RT en IB, aldus de ouder.

## **6 Stimulerende en belemmerende factoren**

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geldingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

De *succesfactor* volgens de directeur is om planmatig werken duidelijk als handvat, als cyclus gebruiken. En daarbij komt het echt uitvoeren en evalueren en doen wat de school wil doen volgens een bewuste en bepaalde lijn. Een relevante *stimulerende factor* is de Module Kwaliteitszorg in de opleiding die de directeur heeft gevolgd (tijdens de schoolleidersopleiding). Daar is de directeur zich bewust geworden van planmatig werken en kwaliteitszorg. Ook ervaart de directeur het samenwerkingsverband als zeer stimulerend. Als directie samenwerken, van elkaar leren, je staat er niet alleen voor, elkaar motiveren, het vastleggen en een stok achter de deur hebben. Een *belemmerende factor* is ontbrekende tijd om zich goed te verdiepen in

kwaliteitszorg. De directeur sluit af met op te merken dat uit het inspectierapport bleek dat de school op de goede weg is, de directeur beseft dat het altijd beter kan en dat je als school in ontwikkeling moet blijven, maar is ook tevreden over hoe het nu gaat.

De *primaire succesfactor* die de leerkracht aanwijst op deze school is het team. Een goed, leuk team, waarbij voor iedereen een plek is. Het team bestaat uit 11 totaal verschillende mensen, er is ook geen groepsvorming, het is juist een hecht team waarbij je jezelf kunt zijn en met hart voor de kinderen. *Stimulerende factoren*, maar ook zeker een succesfactor van deze school, is het feit dat men een luisterend oor heeft naar ouders toe. De school is laagdrempelig, de ouders stappen zo de school binnen. Echter, zo geeft de leerkracht aan, dit kan ook een 'bottleneck' zijn, of tegen je worden gebruikt, want de ouders komen de school gemakkelijk binnen, en dat is dan ook het geval als er dingen dus niet zo goed gaan. De school is de laatste jaren steeds groter geworden. Tien jaar geleden waren er maar vier leerkrachten, en nu zijn er veel meer leerkrachten. Iedereen werkte fulltime, nu vaak ook in deeltijd, en er was daardoor ook een enorme inzet. Dit trok veel mensen naar de school toe en er was veel inzet voor gezelligheid en activiteiten. Hierdoor werd de school ook groter. Momenteel stabiliseert de schoolgrootte, iedereen kent iedereen, wat een gemoedelijke en gezellige sfeer geeft, zo merkt de leerkracht op. Positief is ook dat de cultuur veranderd, er heerst geen mentaliteit van negen tot drie uur. Iedereen blijft tot vijf uur. Een *belemmerende factor* is de behuizing, kwaliteit van het gebouw en van het materiaal. Er zijn te weinig lokalen en er zijn te weinig computers, zo stelt de leerkracht. De school groeit uit haar 'jasje', zo stelt de directeur.

Volgens de ouder is een *succesfactor* dat je als ouders weet wat er leeft op en in de school. Bijvoorbeeld door deelname in de activiteitencommissie. Ook is het van belang dat kinderen de klas in worden gebracht, zodat ouders ook de klas binnen kunnen lopen. De ouder uit de medezeggenschapsraad merkt op dat ouders meer tijd kunnen steken in deze betrokkenheid. Zo is het nu steeds lastiger om overblijfmoeders te vinden. Naast inzet van de ouders zelf, zijn *stimulerende factoren* openheid, communicatie (bijvoorbeeld via de maandelijkse nieuwsbrief). Deze openheid is voldoende aanwezig. Op deze school is ook een stimulerende factor het feit dat je zelf naar de school toe kunt stappen en andersom benadert de leerkracht de ouder ook. Ook de sfeer is goed waarin iedereen elkaar kent (dorpse sfeer). *Belemmerende factor* is echter het ruimtegebrek, wat de kwaliteit van het gebouw tegenwerkt. In feite, zo meent de ouder, is de school speelbal van de gemeentepolitiek. Als school moet je er bovenop blijven zitten en heel alert zijn, veel tijd en energie steken in deze zaken.

Voor het bestuurslid is het belangrijk zaken op papier te zetten en afspraken door te geven. Hierin heeft een ieder binnen de school zijn eigen verantwoordelijkheid.

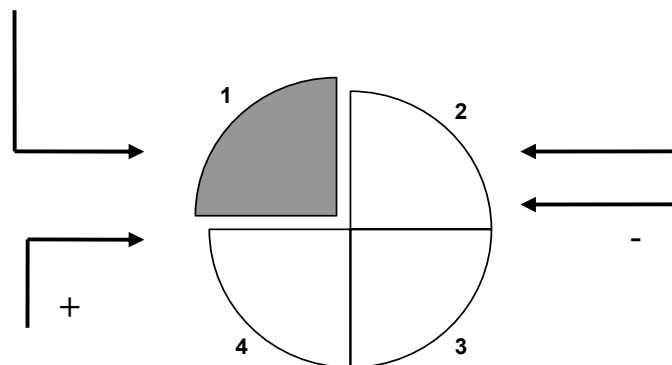
## Model kwaliteitszorg school 10

### **Visie en totstandkoming**

- Kwaliteitszorg is planmatig werken aan de zorg voor kwaliteit
- Totstandkoming: geleidelijk ontstaan bovenschoolse documenten/protocollen in werkgroepen en herziene missie en visie leidend tot meerjarenplanning door directeur en team
- Bovenschoolse protocollen kaderstellend
- Directeur voert beleid uit, stuurt aan, eindverantwoordelijk
- Input van team bij visieontwikkeling en uitvoering
- Bestuur controlerende en volgende functie
- Ouders geïnformeerd
- MR 'adviesrecht' (inzage)

### **Karakteristieken in de praktijk**

- Constante positiebepaling voorafgaand aan nadruk op schoolontwikkeling
- Consensus tussen betrokkenen (+)
- Collegiale ondersteunende cultuur (+/-)
- Systematische kwaliteitscyclus met PDCA-vergelijkbare werkwijze
- Instrumenten: scholings-, meerjarenplan, met SMART-resultaten, team-, bestuursvergaderingen, studiedagen, handboek met protocollen/afspraken, WMK PO, ouderenquête KWIN
- Professionalisering: IB-opleiding, cursussen leerkrachten, POP's, PAP's
- Verantwoordelijkheid bij de school (+), inspectie-invloed (-), inspectietoezicht uniform (-), bevorderend (+), publiceren (-)
- ZE-instrumenten bovenschools (bestuur) bepaald en afgenomen. Externe ondersteuning bij WMK onderdeel POP's
- Ondersteuning (+): OBD, SWV WSNS, regionale samenwerking



### **Bevorderende factoren**

- Samenwerking, 'meerpitters'
- Planmatig werken in cyclus
- Opleiding directeur over kwaliteitszorg
- SWV directieoverleg
- Gevarieerd hecht een team
- Luisterend oor voor ouders
- Laagdrempelige school voor ouders
- Openheid voor ouders
- Communicatie, sfeer
- Verantwoordelijkheid bij de school
- Alles goed op papier zetten

### **Belemmerende factoren**

- Tijdsgebrek
- Laagdrempelige school
- Behuizing, materiaal
- Weinig betrokkenheid ouders
- Gemeente (ivm huisvestingsproblematiek en school als speelbal in gemeentepolitiek)

## *Verslag School 13*

### *1 Schoolcontext*

School 13 is een christelijke basisschool in een Zuid-Hollands dorp en bestaat sinds 1977. De school is één van de acht scholen van de Vereniging Protestants Christelijk Basisonderwijs in de regio. Op bestuurlijk niveau is sprake van een nauwe samenwerking met deze scholen. Gezamenlijk vormen de directeuren van de scholen van de Vereniging het directieoverleg onder leiding van de verenigingsdirecteur. De school kent ongeveer 130 leerlingen, verdeeld over 9 groepen, en 23 personeelsleden (5 mannen en 18 vrouwen). De gemiddelde leeftijd van het team is 42. De schoolleiding bestaat uit een directeur (die zoveel mogelijk ambulant is) en een adjunct-directeur. Voorheen kende de school tussen de jaren 1980 en 1996 een redelijk stabiel leerlingenaantal van tussen de 240 en 260. Door een ouder wordende wijk en nieuwbouw elders loopt het leerlingenaantal terug. De school heeft de naam prestatiegericht te zijn. De kinderen van de school zijn over het algemeen afkomstig uit autochtone gezinnen waarvan de ouders vaak hoog opgeleid zijn met veelal een academische of hogere beroepsopleiding. Na groep 8 is in 2004 65% van de kinderen doorgestroomd naar HAVO/VWO, 30% naar VMBO, en de overige 5% naar LWOO en andere vormen van onderwijs.

#### *Situatieschets<sup>28</sup>*

Ontwikkelingen die de inspectie noemt in het rapport van het Jaarlijks Onderzoek (JO) van 4 maart 2003 die van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs zijn als volgt. De inspectie meldt dat sinds het vorige inspectiebezoek voor Regulier Schooltoezicht (RST) in 2000 er enkele personeelswisselingen hebben plaatsgevonden, evenals een directiewisseling. De huidige directeur is sinds mei 2002 aangesteld aan de school. Het leerlingenaantal loopt flink terug en zal de komende periode waarschijnlijk nog verder dalen. Op het gebied van personeel wordt de school geconfronteerd met een aantal knelpunten die niet zo eenvoudig zijn op te lossen. Ook op materieel gebied kampt de school met problemen door ruimtegebrek, achterstallig onderhoud en financiële tekorten op de begroting.

Ook in het schoolplan komt deze informatie naar voren. De school heeft in het schoolplan 2003-2007 (p. 13, 14) de resultaten van een SWOT-analyse (analyse van sterkte/zwakte/kansen/bedreigingen) weergegeven. Deze analyse is uitgevoerd om een goede start te maken met de doelstellingen voor de school. Uit deze analyse zijn onder meer een aantal sterke en zwakke punten die de school verwerkt in de vorm van beleidsvoornemens en plannen. De beleidsvoornemens die naar voren komen zijn: uitwerking van de aanpak zorgstructuur, werken aan visieontwikkeling, het ontwikkelen van teamactiviteiten (Human Dynamics), werken aan beeldvorming over de school en met hulp van de verenigingsdirecteur is een plan gemaakt om het financiële tekort weg te werken.

In het schooljaar 2004-2005 voert de school een traject teambuilding in onder begeleiding van een extern onderwijsadviesbureau (genaamd 'Architecten in Leren'). Het onderwerp van de offerte is een teambuilding-traject. Het betreft een traject waarbij intensief gebruik wordt gemaakt van elementen vanuit Human Dynamics. Human Dynamics is onderdeel van een traject 'Teambuilding, Communicatie en Voorkoming van uitval door ziekte en/of burn-out', waarbij het

---

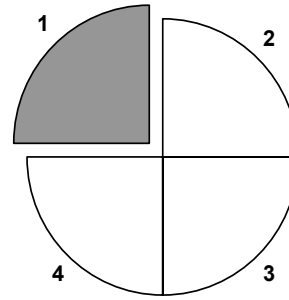
<sup>28</sup> Informatie deels afkomstig uit het rapport Jaarlijks Onderzoek van de inspectie, waarbij de school op 4 maart 2003 is bezocht.

doel is dat enerzijds de professioneel, communicatieve sfeer in het team versterkt en anderzijds het professioneel, communicatief functioneren van de directeur. Hiervoor zijn twee trajecten uitgestippeld waarbij Human Dynamics als trainingsprogramma wordt gebruikt om zo meer zicht te krijgen op eigen en andermans functioneren en communiceren. Hierbij wordt aangesloten bij het proces van missie/visie-ontwikkeling waar de school zich momenteel in bevindt. In de bijbehorende afgegeven offerte voor begeleiding wordt de beginsituatie van de school geschetst. Hierin staat onder meer omschreven dat het team grotendeels bestaat uit leerkrachten die de noodzaak van onderwijskundige verbeteringen en veranderingen (nog) niet geheel onderschrijven. Teamleden werken doorgaans vrij geïsoleerd in de eigen groep. Vanuit de traditie van de school is het team gewend verantwoording voor veel schoolse zaken exclusief neer te leggen bij de directeur. Een algemeen, breed gedragen verantwoordelijkheidsgevoel ontbreekt hierbij. Daarnaast is sprake van een hoog ziekteverzuimpercentage en in verband met de terugloop van leerlingen moet het aantal groepen worden teruggebracht van 9 naar 7. Dit heeft eveneens gevolgen voor de omvang van het personeelsbestand.

#### *Kwaliteitszorgtype*

Het onderzoek naar 'Kwaliteitszorg in het primair onderwijs' waar de school in participeert, bestaat onder meer uit een survey (internet-enquête) en deze dieptestudie. Centraal in het onderzoek staan twee perspectieven, ofwel schalen, die aan kwaliteitszorg zijn te onderscheiden, namelijk positiebepaling (de bepaling en beoordeling van kwaliteit van de school) enerzijds en schoolontwikkeling (het ontwikkelen en verbeteren van de organisatie) anderzijds. Daarnaast zijn aspecten die de kwaliteit van de school beïnvloeden, onderscheiden naar vier niveaus: Context (bijv. betrokkenheid van ouders, betrokkenheid samenwerkingsverbanden / externe instanties), Input (bijv. leerlingpopulatie, beschikbare middelen), Processen op schoolniveau (bijv. visie van de school, inhoudelijk leiderschap, schoolklimaat), Processen op klasniveau (bijv. leerlingenzorg, toetsing, didactisch handelen) en Output (sociaal en cognitief functioneren van leerlingen, tevredenheid schoolteam en ouders). In de internet-enquête in najaar 2003, is de directeur van de school gevraagd in welke mate de school voor elke deelschaal actief is geweest met positiebepaling en in welke fase van schoolontwikkeling (van oriëntatiefase, via implementatiefase, evaluatiefase naar integratiefase) de school zich voor elk aspect bevindt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een indeling van kwaliteitszorg in vier typen, waarbij in de figuur is aangegeven in welk type uw school zich bevindt. Hierbij willen we benadrukken dat de type-indeling is gebaseerd op de stand van zaken van de school zoals weergegeven in de survey in het najaar van 2003. Wat er sinds 2004 op de school is gebeurd met betrekking tot kwaliteitszorg is niet meegenomen in deze indeling.

- Type 1 = Weinig kwaliteitszorg  
 Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg  
 Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg  
 Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg



*Type 1* is het kleinste van alle vier kwaliteitszorgtypen. Het betreft zo'n 8% van de Nederlandse basisscholen (73 van de 939 basisscholen die aan onderzoek hebben meegewerkt). Deze basisscholen hebben zich in de afgelopen periode het minst van alle vier de typen bezig gehouden met het bepalen van hun positie terzake belangrijke aspecten die aan de basis liggen van kwaliteitszorg van de school (Context-Input-Processen-Output). Dezelfde trend is zichtbaar voor schoolontwikkeling, echter met een uitzondering voor zaken die met de opbrengsten ofwel output van de school van doen hebben. Aan de ontwikkeling of verbetering van hun school terzake opbrengsten hebben de scholen in dit kwaliteitszorgtype in de afgelopen periode relatief veel aandacht geschonken. Dit scholencluster kan kortweg worden getypeerd *basisscholen met weinig kwaliteitszorg* (Uit hoofdstuk 3 van 'Deelstudie 2: Typologie-analyse en discrepantieanalyse interne en externe kwaliteitszorg' van Hofman, Dijkstra & De Boom, 2004).

#### *Rapport van de inspectie van het onderwijs<sup>1</sup>: Opbrengsten en Kwaliteitszorg*

In 2003 heeft de Inspectie van het Onderwijs de school bezocht in het kader van jaarlijks onderzoek. Bij het vorige inspectiebezoek (RST, 2000) is een kwaliteitsprofiel vastgesteld dat geen reden gaf tot zorg. Daarom beperkt de inspectie zich tot beknopt jaarlijks onderzoek. Hierbij vormt de inspectie zich een oordeel over de wijze waarop de school werkt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, het gaat daarbij om de schoolontwikkeling na het vorige inspectiebezoek, en de onderwijsresultaten (zowel aan het einde van de schoolperiode als gedurende de schoolperiode) en de ontwikkeling van de leerlingen.

- Uit het inspectierapport blijkt dat de school in voldoende mate gericht werkt aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs. Hoewel de school een aantal verbeteractiviteiten heeft vastgelegd in het schoolplan 2000-2004 past dit niet meer goed bij de huidige situatie. De nieuwe directie heeft voor het schooljaar 2002-2003 met het team en het bestuur een aantal veranderingsonderwerpen gepland. Een daarvan is visie-ontwikkeling en formulering van de missie van de school. Pas als deze geactualiseerd is, ontstaat er een stevige basis voor een nieuwe meerjarenplanning en een cyclus voor kwaliteitszorg. Omdat deze basis in 2003 nog onvoldoende bleek, heeft de directie met het team een analyse gemaakt van de sterke en zwakke punten van de school en het streefbeeld voor de volgende jaren. De inspectie vermeldt dat uit de toegestuurde stukken en de toelichting tijdens het gesprek met de directie blijkt dat de school vooral de laatste tijd aantoonbaar enkele verbeteringen heeft ingezet. Deze onderwerpen hebben onder meer betrekking op verbetering van het leerstofaanbod door invoering van nieuwe methoden, de ontwikkeling van leerlingen in de onderbouw wordt systematisch gevolgd en de zorgstructuur zal kritisch worden doorgelicht (zie eveneens SWOT-analyse). Daarnaast signaleert de inspectie ten tijde van het

bezoek in 2003 dat de doorgaande lijn sinds het vorige inspectiebezoek nauwelijks is verbeterd. De analyse van gegevens en het gebruik ervan voor de extra hulp in de groepen moet nog sterk verbeterd worden, evenals het opstellen en werken met handelingsplannen. Bovendien zal een verschuiving moeten plaatsvinden van geïsoleerde en individuele remedial teaching naar leerlingenzorg in de groepen. De rol van de intern begeleider zal daarbij meer accent krijgen op het terrein van coaching en het bewaken van de hoofdlijnen. Bij de vertaling van de missie van de school in de praktijk en verbeteringsactiviteiten in de meerjarenplanning zullen professionalisering en personeelsbeleid betrokken worden. De inspectie sluit af met de opmerking dat de kwaliteitszorg op de school nog in de kinderschoenen staat, waarbij de inspectie er vertrouwen in heeft dat directie en team erin slagen om dit in de toekomstige periode stevig vorm te geven.

- Uit het rapport blijkt dat de resultaten op de Cito-Eindtoets de laatste jaren ruim boven het gemiddelde liggen dat van de leerlingenpopulatie verwacht mag worden. De gemiddelde Cito-eindresultaten van de school voor respectievelijk schooljaar 2002, 2003 en 2004 zijn 539, 540 en 534. Dit ten opzichte van een landelijke standaardscore van 535. De resultaten op tussenmomenten geven een wisselend beeld te zien met in een aantal groepen leerlingen met achterstanden en veel E-scores waar extra maatregelen voor nodig zijn. De leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting. Op dit moment is de inspectie nog niet in staat om een geobjectiveerd oordeel te geven over de indicator 'leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting'. De inspectie neemt wel kennis van het aantal leerlingen met versnelde of vertraagde schoolloopbaan en van het aantal leerlingen dat verwezen is naar het speciaal basisonderwijs. Uit het rapport van de inspectie blijkt dat het interne rendement aanvaardbaar is (het aantal leerlingen met versnelde of vertraagde schoolloopbaan (doubleren) wijkt niet significant af van het landelijke gemiddelde (2,4% in de leerjaren 3 tot en met 8). Er zijn weinig kinderen die zijn blijven zitten of in aanmerking komen voor een verlengde kleuterperiode. Er zijn geen leerlingen die een versnelde schoolloopbaan doorlopen, en de tussentijdse uitval is laag. Het aantal leerlingen dat verwezen is naar speciaal basisonderwijs wijkt niet significant af van het landelijke gemiddelde van de norm die de inspectie daarvoor stelt (1% in de leerjaren 3 tot en met 8). Het aantal verwijzingen naar het speciaal basisonderwijs is beperkt tot minder dan een half procent van de totale schoolbevolking in de afgelopen twee jaar.

## 2 **Visie op kwaliteitszorg**

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteitszorg op de school zijn verschillende geledingen of betrokkenen bij de school *afzonderlijk* (deels mondeling, deels telefonisch) geïnterviewd. Het betreft achtereenvolgens de directeur van de school als coördinator van de kwaliteitszorg, de bovenscholen manager (de verenigingsdirecteur), een leerkracht, en tenslotte een ouder uit de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

### 2.1 **Definiëring van kwaliteitszorg**

Bij de vraag naar de betekenis van kwaliteitszorg, definieert de directeur van de school in het interview kwaliteitszorg als *'een systematische werkwijze, contrôle op wat je doet, openheid binnen het team en elkaar aanspreken op kwaliteit. Daarnaast heeft kwaliteitszorg te maken de manier waarop je met ouders omgaat, met leeropbrengsten, met het sociaal-emotionele welzijn*

van zowel leerlingen als leerkrachten, een professionele houding van leerkrachten ten aanzien van hun werk in de klas, en wat de school eveneens systematisch kan passeren'. Naast deze brede definiëring geeft de leerkracht een korte definiëring, namelijk 'het met elkaar een product neerzetten en je met elkaar inzetten om kinderen zoveel mogelijk te kunnen helpen'. Het bovenscholings management noemt een continue gerichtheid op het leerstofaanbod, een goed functionerend zorgsysteem voor leerlingen en de ontwikkeling van leerkrachten, zoals vastgesteld in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), als belangrijkste elementen van kwaliteitszorg. De ouder denkt bij kwaliteitszorg aan de volgende zaken: ten eerste zorgdragen dat leerlingen bij uitstroom uit groep 8 voldoen aan de normen/eisen van het vervolgonderwijs, maak een naadloze aansluiting, haal zoveel als mogelijk uit het kind, daag uit. Ten tweede denkt de ouder aan het tijdig waarnemen van kinderen met leerachterstand respectievelijk leervoorsprong en hier tijdig aan werken respectievelijk extra uitdagende leerstof aanbieden. Daarnaast noemt de ouder het zorgdragen voor een veilig klimaat, het optimaal benutten van de beschikbare leertijd, werken met de meest actuele methodes, constante bijscholing docenten, regelmatig toetsen en toetsen evalueren en tenslotte een open communicatie met ouders. Dit kan heel duidelijk gezien worden als een brede definiëring van kwaliteitszorg. Daarnaast wordt in het schoolplan 2003-2007 in het hoofdstuk Kwaliteitszorg het volgende: *'binnen kwaliteitszorg is het belangrijk na te gaan wat de resultaten zijn van het onderwijs van de school volgens de vraag 'doen wij de goede dingen, en doen wij de goede dingen goed'?''* Vervolgens wordt nog vermeld ten aanzien van kwaliteitszorg 'dat het team zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten en dat de stappen die genomen worden om de kwaliteit te verbeteren door iedere betrokkene worden gedragen. Dit betekent ook dat er conclusies worden getrokken en maatregelen worden genomen op individueel/leerkracht niveau en schoolniveau' (p. 28, 29).

## **2.2 Totstandkoming en kenmerken van de visie op kwaliteitszorg**

### **2.2.1 Totstandkoming**

De directeur geeft aan dat de school momenteel actief is in missie/visie-ontwikkeling, zoals in de situatieschets ter sprake is gekomen, waarbij de visie op kwaliteitszorg ook specifiek zal worden omschreven. Hierin worden twee sporen gevolgd, die uiteindelijk zullen samenvloeien, aldus de directeur. Ten eerste het spoor van missie/visie-ontwikkeling en teambuilding op basis van Human Dynamics om meer openheid te krijgen. Ten tweede wil de directeur het kwaliteitszorginstrument Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO) gebruiken voor kwaliteitszorg. Ook de leerkracht merkt op dat actief wordt ingezet op missie/visie-ontwikkeling. De huidige visie wordt vernieuwd. In teamvergaderingen, bouwvergaderingen wordt over de visie gesproken, waarbij alle leerkrachten hun mening kunnen geven. Binnenkort wordt op directieniveau en met de bouwcoördinatoren gesproken over deze ideeën, meningen, waarna terugkoppeling naar het team plaats vindt. In het huidige schoolspecifieke deel van het schoolplan staat niet expliciet een visie op kwaliteitszorg omschreven, alleen een algemene visie die vooraf wordt gegaan door een missie (p. 9). Het schoolplan is opgezet door de schoolleiding (directeur en adjunct-directeur) in samenwerking met een commissie waarin leerkrachten en directie deelnemen, en vervolgens ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschapsraad en door het bestuur vastgesteld voor een periode van 4 jaar. De missie, die tevens wordt vermeld in de schoolgids (p. 6), luidt:



*‘vanuit onze Christelijke identiteit willen wij ruimte bieden en scheppen voor cognitieve en creatieve zelfontplooiing, waarbij flexibiliteit, samenwerking, goede sfeer en algemeen welbevinden belangrijk zijn’.*

Om deze missie te realiseren is een visie geformuleerd waarbij een aantal zaken belangrijk worden geacht. In het kort komt deze visie neer op ‘onderwijs op maat geven, rekening houdend met verschillen tussen kinderen en waarbij elk kind zijn eigen ononderbroken ontwikkelingsgang wordt gegund’. Vervolgens worden een aantal praktische consequenties genoemd voor deze opvatting (visie), namelijk zelfstandig werken, geschikt lesmateriaal, individuele instructie en begeleiding en de inrichting van het leslokaal. Ten aanzien van kwaliteit en kwaliteitszorg vermeldt de visie in het schoolplan verder nog het volgende (p. 10):

*‘we vinden het belangrijk dat onze school een lerende organisatie is, waarbij voortdurend wordt gestreefd naar kwaliteitsverbetering. Dit betekent leerkrachten collectief en individueel bijscholen, dat ruimschoots gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden tot intervisie en collegiale ondersteuning, waarbij de directie een ondersteunende rol vervult. Ouders die zich bij de school betrokken voelen kunnen ook een stimulerende rol vervullen. ... We vinden het ook belangrijk dat de school een eenheid is. Dat betekent dat er regelmatig overleg en afstemming moet plaatsvinden. De doorgaande lijn van de ontwikkeling van het kind moet herkenbaar zijn in het pedagogische klimaat, de didactiek en werkwijze en ook in de vormgeving van het materiaal en de uitstraling van het lokaal’.*

Deze visie is schoolspecifiek. Bovenschools, zo merkt de bovenschools manager, wordt gewerkt aan een visie. Naast de missie en visie omvat de schoolgids informatie over de ontwikkelingen in en rondom de school, begeleiding van leerlingen, contacten met de ouders, dienstverlenende instanties. Daarnaast wordt ook het gemiddelde Cito-resultaat vermeld en de percentages doorstroom naar het voortgezet onderwijs en wordt verwezen naar de kwaliteitskaarten van de inspectierapporten. De medezeggenschapsraad moet instemmen met het schoolplan voordat dit wordt vastgelegd, en vervolgens zal het schoolplan voor 4 jaar regelmatig ter discussie staan op zowel team- als MR-vergaderingen, en indien nodig zal het schoolplan worden bijgesteld.

### **2.2.2 Typering van het kwaliteitsbeleid**

#### *Kwaliteitszorg met een nadruk op positiebepaling*

Ten aanzien van een typering voor kwaliteitszorg op deze school benoemen de directeur en het bovenschools management de kwaliteitszorg met een nadrukkelijke vorm voor positiebepaling. De directeur merkt op dat de school actief is met de Quick Scan van de WMK PO, wat een duidelijke vorm van kwaliteits- of positiebepaling is. Daarnaast is voorafgaand aan de uitwerking van het schoolplan een sterkte/zwakte-analyse gedaan (SWOT-analyse). Ook stelt de directeur, dat bezig zijn met visie en missie-ontwikkeling in feite ook positiebepaling is. De school is eveneens gestart met schoolontwikkeling, zodat het team hierin ook een bepaalde professionele houding in krijgt. Dit krijgt vorm in actieplannen voor de Intern Begeleider (IB-er) en actieplannen voor het team in het kader van Human Dynamics. Ten aanzien van het kwaliteitszorgbeleid meent de directeur dat er weinig consensus is over het gevoerde beleid. De school bestaat uit een relatief oud team, waar wel eens wrijving kan zijn, en daarnaast werkten veel teamleden tot dusverre op ‘eilandjes’. Het bovenschools management constateert dit ook, maar geeft aan dat ‘een geleding’ (een deel van de leerkrachten) nog over de brug moet komen’. Voorheen was weinig sprake van onderlinge verbanden van groepen en over de inhoud van het onderwijs werd nauwelijks gesproken, zo stelt de directeur. De leerlingenzorg lag bijvoorbeeld

voornamelijk bij de directie. De huidige directeur wil dat het team meer betrokken raakt bij de leerlingenorganisatie maar ook bij andere zaken (zoals kwaliteitszorg in termen van visie), en dat gezamenlijk de school draaiende wordt gehouden.

Zowel de directeur als de leerkracht zijn het volledig oneens met de opvatting waarbij het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is. Ook het bovenschools management meent dat het onder de maat presteren van de kinderen onacceptabel is. Hierbij merkt de directeur op dat zowel de directeur en de IB-er op de school hierin alleen staan, omdat veel leerkrachten een maat hanteren gerelateerd aan de groep en niet aan het kind. Cognitief wordt op deze school veel gedaan, welke ook de hoge leeropbrengsten verklaren, aldus de directeur, maar sociaal emotioneel gezien valt nog veel te verbeteren (de school voert nu een sociaal emotioneel leerlingvolgsysteem in). Echter, ook de leerkracht is het volledig oneens met de opvatting mits hierbij de maat wordt beschouwd als inspectienorm. In feite meent de leerkracht dat elk kind verschillend is en dat de maat een individuele maat zou moeten zijn, waarbij het onacceptabel is als een kind onder zijn kunnen presteert. De school werkt hard om uit elk kind maximale prestaties te halen, aldus de leerkracht.

De directeur is het volledig oneens en de leerkracht is het deels eens met de opvatting dat op de school sprake is van een ondersteunende collegiale cultuur terzake kwaliteitszorg. De directeur meent dat er geen ondersteunende cultuur is ten aanzien van bijvoorbeeld kwaliteitsverbeteringen in de klas. Incidenteel worden leerkrachten geraadpleegd, echter de enige die regelmatig wordt aangesproken is de IB-er, aldus de leerkracht. Van een 'cultuur' is nog geen sprake, wel worden hiervoor momenteel stappen gezet. Het bovenschools management spreekt ook van een gedeeltelijk ontbreken van een collegiale cultuur. De leerkracht voegt de opmerking toe dat op de school ook collega's aanwezig zijn die hun tijd uit willen dienen.

#### *Gedeeltelijke overeenstemming met de inspectie*

Ten aanzien van de aspecten die de inspectie hanteert voor de kwaliteitsbepaling is de directeur het helemaal eens met de aspecten die de inspectie gebruikt. Wel meent de directeur dat de nadruk te veel ligt bij Cito terzake de toetsing, terwijl de school zelf ook binnen de kaders en eigen verantwoordelijkheid een andere toetsingsvorm kan hebben.

Het bovenschools management is het gedeeltelijk eens met de aspecten die de inspectie hanteert voor zowel kwaliteitsbepaling als kwaliteitszorgbepaling. Bepaalde aspecten worden in het onderzoek 'gemist' en andere aspecten zijn wat overbelicht. De leerkracht is het ook deels eens met de kwaliteitsbepaling van de inspectie. De leerkracht licht toe dat het werk van de leerkracht in zijn algemeenheid wel wordt beperkt door vaststaande doelen, waardoor bepaalde aspecten van kinderen niet eens aan bod kunnen komen. Het is een eenzijdige bepaling, aldus de leerkracht, te veel gericht op de doelen, de opbrengsten. Terzake de kwaliteitszorgbepaling zijn de directeur en leerkracht het eens met de aspecten zoals gehanteerd door de inspectie in het haar toezicht, echter men ervaart deze wel als vaag en te subjectief. De directeur meent dat hierover meer gediscussieerd kan worden, om te voldoen aan objectieve metingen.

#### *Een toekomstige procesgerichte planmatige cyclus/werkwijze*

De directeur is niet bekend met de Plan-Do-Check-Act cyclus als toepassing bij een systematiek van kwaliteitszorg, maar wel met een vergelijkbare werkwijze (plannen, uitvoeren, evalueren). Tot op heden wordt niet gewerkt met een werkwijze volgens de cyclus. Met de invoering van de WMK PO wil de directeur een dergelijke werkwijze ook invoeren, waarbij de directeur voor deze recente werkwijze een procesgerichte nadruk nastreeft. In het interview geeft de directeur aan dat

werkwijzen volgens een dergelijke cyclus tot dusverre te veel productgericht zijn. Teamleden zijn volgens de directeur niet bewust bekend met een dergelijke cyclus. Ook al worden activiteiten geëvalueerd, hier kan meer structuur in komen, aldus de directeur.

### **3      *De praktijk van kwaliteitszorg***

#### **3.1      Totstandkoming kwaliteitszorgbeleid in de praktijk**

Voor deze school is datgene wat er op papier staat ten aanzien van kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid een weerslag van wat er tot nu toe gebeurde. Van daaruit zijn verbeterpunten bepaald, en die staan in het schoolplan genoemd. Sinds de komst van de huidige directeur (sinds 2002) wordt ten aanzien van kwaliteitszorg nieuw beleid opgezet, waar de missie/visieontwikkeling ook deel van uit maakt. Aansturing vindt zowel op schoolniveau plaats door de directeur als bovenschools door het management in het kader van het IPB (Integraal Personeelsbeleid). Bovenschools zijn kaders ontwikkeld en is gekozen voor een kwaliteitszorginstrument en de directeur geeft vrije invulling aan de kaders in een schoolspecifieke situatie. Een school mag ook kiezen voor andere middelen of instrumenten, mits dit binnen de kaders past. Tussen de schoolleiding en het bovenschools management is regelmatig overleg, bijvoorbeeld over de totstandkoming van beleid. Momenteel is het kwaliteitszorgbeleid op schools en bovenschools niveau behoorlijk in ontwikkeling. Hierbij is momenteel ook zeer regelmatig overleg in het bovenschools directieoverleg en bouwcoördinatoren-overleg binnen de Vereniging over onder meer het kwaliteitsbeleid. Binnen de school is minder overleg. Wel staat het op de agenda van het managementteam (onlangs ingevoerd overleg van twee bouwcoördinatoren van onder- en bovenbouw met de directeur) en van de IB-er. Het team ontvangt een 'relatiemap', waarin in diverse zaken aan bod komen. De directeur beseft dat niet alles wordt gelezen, echter de rol van het team is momenteel nog neutraal. Voor de toekomst wil de directeur inzetten op meer betrokkenheid van het team middels gebruik van de domeinen van de Quick Scan (WMK PO), waarna het team actief zal moeten meedenken en bespreken welke actiepunten zullen worden opgepakt. Hierbij merkt de directeur op dat het team voorheen het (kwaliteits)beleid als een taak voor de directie beschouwt, echter de directeur meent dat een dergelijke taakverdeling niet past in een organisatie die streeft naar een goede kwaliteit. Ook de leerkracht merkt in het interview op dat meer betrokkenheid wordt gevraagd van het team. Het grootste deel van het beleid werd voorheen op papier gezet door de (vorige) directeur. Nu is de school bezig alle onderdelen weer te passeren, waarbij de Quick Scan op het programma staat. De leerkrachten zijn tot dusverre in beperkte mate betrokken bij de totstandkoming van het kwaliteitszorgbeleid mede door de maandelijkse vergaderingen (waarbij nu weliswaar gesproken wordt over missie/visieontwikkeling).

#### **3.2      Huidige situatie en betrokkenen**

Betrokken bij kwaliteitszorg zijn het bovenschoolse management, het managementteam, de directeur, de IB-er, de RT-ers en op indirecte wijze ook het team (wordt echter steeds concreter). Zowel formeel en informeel is er ook sprake van contact met andere scholen die onder het bevoegd gezag vallen, zoals tijdens studiedagen, vergaderingen, maar ook voor informele consultatie. De IB-er stuurt drie leerkrachten aan die remedial teaching (RT) verzorgen. Ook vermeldt het schoolplan 2003-2007 (p. 8) dat er sprake is van een hoge ouderbetrokkenheid bij

algemene schoolzaken, zoals activiteiten en beleid. Echter, de ouder uit de medezeggenschapsraad merkt in het interview op dat ouders in de dagelijkse praktijk nauwelijks betrokken zijn kwaliteitszorg. Wel komt kwaliteitszorg in beleidsmatige zin ter sprake in de medezeggenschapsraad en wordt informatie verschaft via de schoolgids, nieuwsbrief, de website, huisbezoeken, rapporten en tien-minutengesprekken. Echter, deze zaken hebben vooral betrekking op het kind. Ten aanzien van kwaliteitszorg en evaluatie is begonnen met de introductie van de kwaliteitskaart van Bos. Deze wordt echter niet gebruikt voor vergelijking ('benchmarking') tussen de scholen, wat de ouder jammer vindt omdat dan niets kan worden geleerd uit de vergelijking met anderen. Bovenschools, binnen de Vereniging, worden zaken steeds meer vastgelegd. Naast de ontwikkeling van kwaliteitsbeleid, horen hierbij zaken als het formatiebeleid, financieel beleid, strategisch beleid, personeelsbeleid (waaronder integraal personeelsbeleid, IPB) en functieprofielen.

### 3.3 Kwaliteitszorg in de praktijk

In het hoofdstuk Kwaliteitszorg in het schoolplan 2003-2007 (p. 29) wordt gemeld dat voor de inrichting van kwaliteitszorg instrumenten te gebruiken die valide en betrouwbaar zijn. Samengevat gebruikt de school hiervoor de volgende instrumenten en procedures: a) toetsen (Cito), onderzoeken en leerlingvolgsysteem die worden geëvalueerd en eventueel tot maatregelen leiden, b) functioneringsgesprekken, coaching, klassenconsultatie, nascholing, en teambuilding-activiteiten, c) groepsbesprekingen, d) diverse vergaderingen waarin voortdurend evaluaties plaatsvinden over het onderwijs, e) afsluitingsonderzoeken, tevredenheidsonderzoeken onder ouders en rapportages vanuit het voorgezet onderwijs en f) het schoolplan.

Voorheen was er sprake van een zelfevaluatie van de zorgstructuur en voor komend jaar heeft de directeur een zelfevaluatie ochtend ingepland voor algemene zaken, met gebruik van de WMK PO. Binnen de medezeggenschapsraad is hierover een discussie gevoerd. Binnenkort is er een thema-avond met ouders over de visie die zij hebben op onderwijs. Bovenschools is afgesproken dat er een ouder-enquête zal worden afgenomen. Dit bevindt zich eveneens in een beginstadium. Kwaliteitszorg wordt besproken in thema's tijdens de reguliere tweewekelijkse teamvergaderingen. Daarnaast komt hetzelfde aan bod in de tweewekelijkse bouwvergaderingen. Op beide vergaderingen komen aspecten van kwaliteitszorg en schoolontwikkelingen terug. Naar aanleiding van deze vergaderingen is de zorgstructuur aangepast, de invoering van handelingsplannen, de organisatie van de leerlingenzorg. Ook wat betreft koers van het team hebben, naast Human Dynamics, de teamvergaderingen hier een bijdrage aangeleverd.

Ten aanzien van veranderingen in de dagelijkse praktijk van kwaliteitszorg met betrekking tot het onderwijsproces en het lesgeven in de klas, merkt de leerkracht op dat het werken volgens de instructietafel bij alle leerkrachten is ingevoerd. Voorheen werkten een aantal leerkrachten wel en een aantal leerkrachten niet met instructietafels. Ook het zelfstandig werken en vervanging van methodes hebben bijgedragen aan verbeteringen. De directeur meent dat nog te weinig wordt terug gezien van de veranderingen in de dagelijkse gang van zaken. Waar het gaat om de pedagogische en didactische aanpak in de groep, zijn er nog duidelijk verschillen tussen leerkrachten. Ook is de directeur het niet eens met de manier waarop methoden worden gekozen. *'Bij invoering van nieuwe methoden krijg je te maken met aspecten als visie en missie, echter als deze missie en visie nog niet omschreven is, kun je op grond daarvan geen methode kiezen'*. Deze aspecten, waaronder het tijdsaspect, worden onvoldoende meegewogen. De directeur merkt op dat het een moeizaam proces is om dit te veranderen. De ouder merkt op dat onlangs de WMK PO is ingevoerd, waarvan de resultaten en leereffecten nog moeten blijken.

Daarnaast vermeldt de ouder dat niet altijd direct zichtbaar is hoe de zorg wordt gehanteerd. Echter de leerkrachten zijn zeer betrokken bij de kinderen en streven er naar hen goede leerresultaten te halen, hetgeen ook blijkt uit de uitstroom van Groep 8. *'Als ouder hoef je bij deze school niet bang te zijn dat je kind niets leert en niet wordt klaargestoomd voor het vervolgonderwijs'*. Het bovenschools management volgt ontwikkelingen op afstand ziet resultaten van kwaliteitsbeleid terug in de evaluatie van het jaarplan.

Ten aanzien van veranderingen op het gebied van leerlingenzorg en leerlingenbegeleiding bleek de inspectie ontevreden. De leerlingenzorg op de school liep niet, aldus de leerkracht. Afgelopen jaar zijn twee nieuwe IB-ers aangesteld (1 dagdeel per twee weken in de onderbouw; 1½ dag per week in de bovenbouw), die ook een cursus IB volgen. Beide IB-ers zijn ook leerkrachten. De directeur meent dat ten aanzien van leerlingenzorg afgelopen jaar een behoorlijke inhaalslag is gemaakt. Ook het bovenschools management is zeer te spreken over de leerlingenzorg en geeft aan dat hierbij een goed niveau is bereikt. Echter, ook wordt aangegeven dat de integratie van zorg in de klassensituatie onvoldoende plaatsvindt. Als lid van de medezeggenschapsraad merkt de ouder op, ten aanzien van het leerlingvolgsysteem, meerdere malen initiatief te hebben genomen om de structurering van het interne leerlingvolgsysteem op de agenda te zetten. Tot dusver heeft dat niet geleid tot een implementatie van een structuur van groep 1 tot en met groep 8. Leerlingbegeleiding wordt 'ingevuld' met periodieke bezoeken thuis en korte communicatielijnen met ouders.

Op het gebied van personeelsbeleid, professionalisering worden leerkrachten betrokken in het teambuildingstraject van de schoolbegeleidingsdienst, Human Dynamics. De directeur merkt op met Human Dynamics een vertaalslag te maken naar het team en uiteindelijk naar adaptief onderwijs, zodat de school weer een gezicht krijgt dat ook weer leerlingen aantrekt. Zijdelings volgen leerkrachten zelf cursussen. De medezeggenschapsraad wordt bijgepraat over personeelszaken, maar heeft vooralsnog beperkte invloed. De ouder ervaart het systeem als nogal gesloten.

#### **4 Invloed van contextfactoren op kwaliteitszorg**

##### **4.1 Belemmerende en stimulerende factoren**

Betreffende contextfactoren beschouwt de directeur het aantal scholen dat onder een bestuur valt (meerpitters), de denominatie van de school en achterstandsleerlingen als positieve ofwel stimulerende factoren. Een tweetal factoren hebben een meer belemmerende rol, namelijk de schoolgrootte en de rol van de gemeente, aldus de directeur. De school wordt kleiner, waarbij meer taken onder minder mensen wordt verdeeld, en de werkdruk hoger wordt. Ten aanzien van de gemeente is de directeur van mening dat de gemeente onvoldoende aansluit bij dat wat nodig is voor de scholen. Tenslotte is voor deze school het leerkrachttekort en de diversiteit van leerlingen een neutrale factor. Een leerkrachttekort kan negatief werken, zo licht de directeur toe en ten aanzien van de diversiteit van leerlingen beschouwd de directeur dit als een uitdaging. De school is echter een behoorlijk 'witte school' met weinig ondergemiddelde leerlingen. De aanwezigheid van bovengemiddelde leerlingen heeft een stimulerende rol op de wijze waarop de school met kwaliteitszorg actief is, aldus de directeur.

Er is volgens de leerkracht die is geïnterviewd weinig sprake van direct contact met het bovenschools management, omdat de structuur niet als zodanig opgezet is. De directeur heeft contact met het bovenschools management. Het bestuur heeft zelf het kwaliteitsbeleid opgezet.

De aansturing ten aanzien van ARBO en WSNS-beleid vindt plaats met de directie, of zaken worden besproken in het directieoverleg. De directeur overlegt wekelijks met het bovenschools management en input kan afkomstig zijn vanuit het team of vanuit de directeur.

## **4.2 Rol van de Inspectie**

Ten aanzien van de houding van de directeur ten opzichte van de rol van de inspectie is de directeur overwegend positief. De directeur meent dat het inspectietoezicht stimulerend en bevorderend is. De leerkrachten sluiten hier in redelijke mate bij aan. Wat betreft de eerlijke beoordeling van de school met het inspectietoezicht, hebben de leerkrachten verschillende meningen. Deels sluit men aan bij de mening van de directeur, echter één leerkracht meent dat het inspectietoezicht niet eerlijk de schoolkwaliteit beoordeelt, omdat het toezicht te veel de keuzes voor schoolontwikkeling domineert. Ten aanzien van invloed, meent de directeur dat het inspectietoezicht in beperkte mate de zelfverantwoordelijkheid van de school aantast. De meeste verbeteringen zijn aangezwengeld door de school. De leerkrachten sluiten hierbij aan bij de directeur. Over het openbaar en op internet publiceren is de directeur minder positief. Het op internet publiceren van inspectierapporten worden niet als stimulerend ervaren voor kwaliteitsverbetering. Echter, het openbaar publiceren is wel terecht vanwege de publieke functie van het onderwijs, zo meent de directeur. De leerkrachten daarentegen zijn uitgesproken positief over het openbaar en op internet publiceren. Dit is een goede zaak. Tenslotte is het bovenschools management positief over het beleid en het onderzoek van de inspectie. Ze onderhouden goede contacten. Bij de rapportage van de inspectie is men iets minder positief. Bepaalde aspecten van het beleid worden niet in het onderzoek opgenomen en er is te weinig toelichting op de cijfers. Ook mist men een beschrijving van de context.

De ouder is redelijk bekend met het feit dat de inspectie toezicht houdt op de inspectie. Zo meent de ouder dat het inspectietoezicht *niet* stimulerend is voor schoolverbetering en *niet* bevorderlijk werkt voor de kwaliteit van de school. Meer positief gestemd is de ouder over het op internet publiceren van inspectierapporten. Dit wordt als een goede zaak gezien. Daarnaast tast het inspectietoezicht de zelfverantwoordelijkheid van de school grotendeels niet aan.

## **5 Instrumentering / ondersteuning**

### **5.1 Kwaliteitszorginstrument nu en in de toekomst**

De school zal dit schooljaar voor het eerst de Quick Scan van de WMK PO als kwaliteitszorginstrument voor zelfevaluatie gebruiken. De keuze voor dit instrument is op bovenschools niveau gemaakt, maar ook de directeur meent dat dit instrument zeer geschikt is voor deze school. Bovenschools is de keuze voor één instrument gebaseerd op de opvatting dat het mogelijkheden biedt dat scholen elkaar kunnen ondersteunen. Het team is niet betrokken bij de keuze. Voor dit instrument is gekozen omdat het aanpasbaar is aan de eigen schoolspecifieke situatie en de WMK PO als instrument alle domeinen beslaat die relevant worden geacht voor kwaliteitszorg. Het is een volledig pakket, aldus de directeur. Respondenten van het instrument zijn het zorgteam, de directie en de bouwcoördinatoren. Externe ondersteuning wordt niet gebruikt. Afname en rapportage wordt volledig zelfstandig gedaan. Daarnaast gaat de school een objectieve ouderenquête afnemen in de toekomst. Welk instrument is nog niet bekend. Vijf jaar geleden is eens een zelfontworpen enquête afgenomen, zo merkt de directeur op. De leerkracht is

ook bekend met de afname van de Quick Scan. De ouder weet ook dat voor dit schooljaar een afname van een kwaliteitszorginstrument staat gepland.

## **5.2 Ondersteuning nu en voor de toekomst**

Twee schoolbegeleidingsdiensten geven ondersteuning aan de school. De ene begeleidingsdienst is een regionale adviesdienst, en de andere begeleidingsdienst begeleidt de school specifiek bij het teambuildingstraject met Human Dynamics. Met dit traject wil de school zich profileren met een nieuw gezicht, omdat het leerlingenaantal terug loopt. Ten aanzien van kwaliteitszorg gebruikt de directeur het rapport van de onderwijsinspectie. Daarnaast is de directeur afgevaardigde van het bovenschools management in het WSNS-verband. Met name vanuit het WSNS-verband en de begeleidingsdienst wordt voorlichting gegeven of activiteiten georganiseerd waar de school gebruik van maakt. De ondersteuning wordt positief ervaren. De directeur meent dat deze ondersteuningsvormen een essentiële factor zijn voor kwaliteitszorg, ook in de toekomst. De directeur maakt zich daarom ook zorgen over de toekomst, ten aanzien van geldstromen en het inwinnen van advies. Objectiviteit en expertise blijven nodig, en die zullen in de toekomst moeten worden ingekocht. Het bovenschools management is betrokken geweest bij de onderhandelingen en contractvorming van de begeleiding. Deze ondersteuning wordt ook in de toekomst noodzakelijk geacht, aangezien het team op de school ‘nog in beweging moet worden gezet en kwaliteitsgericht moet gaan denken’. De leerkracht ervaart deze ondersteuning als zeer positief en prettig. Ondersteuning die de ouder van belang acht is informatie-uitwisseling over welke eisen het vervolgonderwijs (en wat verder weg de hogescholen) stellen aan toekomstige leerlingen zodat hierop de basisschool goed kan worden ingespeeld.

## **6 Stimulerende en belemmerende factoren**

In de afsluiting van elk afzonderlijk interview wordt aan alle betrokkenen / geledingen gevraagd wat succesfactoren zijn voor een succesvolle ontwikkeling tot een goed kwaliteitszorgsysteem en welke factoren hierbij een belemmerende of stimulerende rol hebben (gehad).

De directeur meent dat mensen die verantwoordelijk zijn voor kwaliteitszorg binnen de school in de gelegenheid moeten worden gesteld kennis op te doen. Er moet scholing beschikbaar zijn en ze moeten gefaciliteerd zijn, want een kwaliteitszorgsysteem opzetten en ontwikkelen kost een berg tijd. De directeur merkt op dat in het takenpakket ruimte vrij moet komen om bijvoorbeeld aan de slag te kunnen met de WMK PO. Daarnaast is ook een *stimulerende factor* het team. Een team dat zich bewust is dat ze met zijn allen, gezamenlijk, de verantwoordelijkheid voor een school draagt. Daar steekt de directeur momenteel ook op in. Het team moet het gevoel hebben inhoudelijk daar een bijdrage aan te leveren. *Belemmerend* hierbij is echter dat veel leerkrachten in het vak gegroeid zijn met een klassenverantwoordelijkheid en verder niet. Dit heeft, aldus de directeur, te maken met de leeftijd van het team. Daarom meent de directeur dat een gevarieerde leeftijdsopbouw van het team een *stimulerende factor* kan zijn. Verder is een stimulerende factor de open cultuur en open sfeer in het bovenschools directieoverleg, waarbij scholen elkaar kunnen stimuleren en bevragen over hoe zaken worden aangepakt. Daarnaast is de verenigingsdirecteur belangrijk, die beleidslijnen uitzet voor de schooldirecteur. Wat ook stimulerend is, dat leerlingen op deze school een hoog potentieel is, als je ziet dat kinderen een stap verder komen, dan weet je dat je aan je kwaliteit werkt. Als dit niet gebeurt, dan ben je niet goed bezig met kwaliteit, aldus de directeur. Wat op deze school een *negatieve kracht* is, is de druk. De school moet wel, want

anders kan de school over een aantal jaren sluiten (in verband met schoolgrootte). Een *positieve kracht* is dat een deel van het team inmiddels zich bewust is van de verantwoordelijkheid en met elkaar een goede school wil maken. Daarnaast moet hierin een directeur een goed uitgeruste motor en een vorm van onverwoed optimisme hebben.

Het bovenschools management vindt dat een team gezamenlijk de positie van de school moet worden bepaald en een visie moet worden geformuleerd. Daarbij is wel een perspectief noodzakelijk. Daarbij kan het bovenschools management een faciliterende bijdrage leveren.

Een eerste *belemmerende factor* die de leerkracht noemt ten aanzien van de ontwikkelingen van de school met kwaliteitszorg is de leeftijdsopbouw van het team. Echter, dit is ook een positief punt, vanwege de jarenlange opgebouwde ervaring. Een *stimulerende factor* is de terugloop van kinderaantal, waardoor je als school met de neus op de feiten wordt gedrukt en waarbij het als school noodzakelijk is om grondig te bekijken hoe het gaat, wat verbeterd kan worden en hoe dit verbeterd kan worden. Wat op deze school een *succesfactor* is voor de ouders, aldus de leerkracht, is dat de school een redelijk behoudende school is en kinderen veel structuur biedt. Daarnaast worden vernieuwingen heel zorgvuldig bekeken, echter dit heeft ook te maken met de leeftijdsoploop. Een aantal andere, voor de leerkracht vanzelfsprekende, *stimulerende factoren* zijn een goede samenwerking, de sfeer, en aandacht voor het individuele kind. De leerkracht meent dat dit vanzelfsprekend aanwezige factoren zijn. Een ander punt, waar de school nu tegen aanloopt, is het gebouw. Het plein is gerenoveerd. Het uiterlijk van de school speelt ook mee in de keuze voor een school en hier wordt momenteel ook aan gewerkt.

*Factoren* die volgens de ouder van belang zijn als *stimulerend* voor kwaliteitszorgontwikkeling zijn ten eerste dat moet worden geprobeerd op objectieve manier vast te stellen wat de normen voor kwaliteitszorg zijn en hierover moet vervolgens vanuit het bovenschools management worden gecommuniceerd naar school en de ouders. Ten tweede moet de school duidelijk bepalen wat ze gaan meten, hoe ze gaan meten en hoe de school dit vastlegt. Ten derde moet de school vaststellen wat je op de korte, maar ook lange, termijn wilt realiseren (ten aanzien van de normen). Vervolgens moet worden geïmplementeerd, gemeten en gerapporteerd aan schoolteam en ouders en moeten acties worden bepaald. Tenslotte meent de ouder dat één verantwoordelijke moet worden benoemd voor de implementatie en het onderhouden van kwaliteitszorg. De ouder sluit af met de algemene opmerking dat het goed is, dat het onderwijs zich in haar ontwikkelingen ook richt op wat er extern in de maatschappij gebeurt, wat er wordt verlangd en dat de school hierop inspeelt.



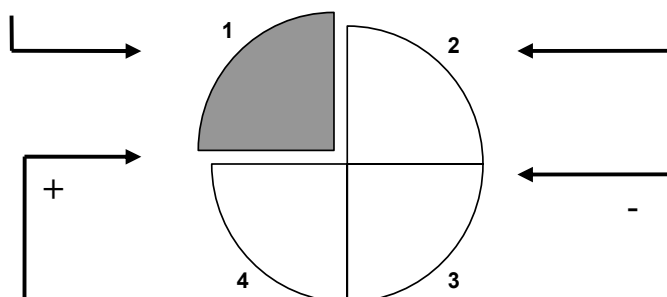
## Model kwaliteitszorg school 13

### Visie en totstandkoming

- Doen wij de goede dingen, doen wij de goede dingen goed?
- Personeelwisselingen, ontbrekende inzet en verantwoordelijkheid bij team
- Ontwikkelingen: koersbepaling door visieontwikkeling, teambuildingstraject voor professionalisering en als basis voor meerjarenplanning en kwaliteitszorgcyclus (inzet WMK PO)
- School als lerende organisatie: collectief bijscholen, intervisie, ondersteuning, overleg
- Bovenschools beleid kaderstellend
- School autonoom binnen schoolspecifiek situatie, bovenschools management volgt op afstand en stuurt beleid (IPB)
- Directeur stuurt aan in praktijk
- Rol team neutraal (in toekomst meer)
- Ouders enigszins geïnformeerd
- MR instemmingsrecht

### Karakteristieken in de praktijk

- Nadruk op positiebepaling, school nu in visie/missie-ontwikkelingstraject
- Consensus tussen betrokkenen (-)
- Ondersteunende collegiale cultuur (-)
- Toekomstige planmatige cyclus
- Inspectietoezicht (+), -kader (+), -invloed (-), -beoordeling (-), opbrengstgerichtheid (-), aantasting verantwoordelijkheid school (-), publiceren (+/-)
- Instrumenten (+): toetsen, onderzoeken (toekomstige ouder-), toekomstige inzet WMK PO, coaching, functionerings-, groepsbesprekingen, klassenconsultatie, nascholing-, teambuildingactiviteiten, diverse vergaderingen
- Professionalisering: teambuilding, cursussen
- Toekomstige ZE-instrumenten bovenschools bepaald
- Ondersteuning (+), essentieel voor kwaliteitszorg en ontwikkelingen school: OBD, SWV WSNS (voorlichting)



### Bevorderende factoren

- Meerpitters (bovenschoolse samenwerking)
- Denominatie
- Aanwezigheid van achterstandsleerlingen
- Scholing en faciliteiten voor verantwoordelijke mensen voor kwaliteitszorg
- Tijd beschikbaar maken
- Team, gezamenlijke bewustwording en verantwoordelijkheid dragen, inhoud geven
- Open cultuur, sfeer
- Bovenschools manager die lijnen beleid uitzet
- Zichtbaar potentieel van leerlingen
- Stimulerende rol directeur
- Perspectief, visie en koersbepaling school
- Leeftijdsopbouw
- Terugloop leerlingenaantal dwingt tot veranderingen
- Vaststellen van objectieve normen voor kwaliteitszorg
- Communicatie naar ouders
- SMART-formuleringen

### Belemmerende factoren

- Schoolgrootte (kleiner wordende school)
- Rol gemeente (onvoldoende aansluiting)
- Leeftijdsopbouw team, individuen die niet willen veranderen en verantwoordelijkheid niet willen nemen
- Tijdsdruk
- Gebouw
- Betrokkenheid ouders



## Hoofdstuk 3 De schoolportretten vergelijkenderwijs

### 1. *Introductie*

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van mogelijke verklaringen, relevante condities en belemmerende en stimulerende factoren voor kwaliteitszorg. Per subparagraaf komt daarbij een kwaliteitszorgtype aan bod. Het meest inzichtelijk lijkt het daarbij het kwaliteitszorgtype 3 met scholen die in een vergevorderd stadium van schoolontwikkeling zijn, als baseline te hanteren. In paragraaf 2 gaan we dan ook in op de samenvatting van zaken terzake van type 3. De daarop volgende paragrafen handelen over kwaliteitszorgtype 2 (modale kwaliteitszorg) en vervolgens type 4 met een wisselende kwaliteitszorg. Deze paragraaf sluit af met type 1 scholen die nog nauwelijks aandacht schenken aan kwaliteitszorg. Per type wordt een beschrijving gegeven van de belangrijkste verklaringen voor en relevante condities bij visie, totstandkoming en karakteristieken van het systeem van kwaliteitszorg. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de invloed van verschillende actoren bij de ontwikkeling van een systeem van kwaliteitszorg. Elke subparagraaf, waarin een van de kwaliteitszorgtypen wordt besproken, sluit af met een aantal bevorderende en belemmerende factoren. In paragraaf 4 worden de meest opvallende verschillen tussen de kwaliteitszorgtypen geschetst en wordt per type een overzicht gegeven van een aantal kritische succesfactoren van belang voor scholen die een succesvol kwaliteitszorgsysteem willen ontwikkelen.

### 2. *Type 3 scholen in een vergevorderd stadium van kwaliteitszorg*

In deze paragraaf wordt het vergevorderde kwaliteitszorgtype, type 3, beschreven, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de vier onderzochte scholen naar twee contrastgroepen, namelijk school 1 en 2 enerzijds, en school 3 en 4 anderzijds. Alhoewel alle vier scholen van dit type zich in een vergevorderd stadium van kwaliteitszorg bevinden, is er toch ook sprake van een duidelijk onderscheid tussen deze vier in het proces van totstandkoming. School 1 en 2 zijn scholen met een kwaliteitszorgsysteem dat al gedurende langere tijd een cyclisch verloop kent en dat geïntegreerd is in het beleid van de school. School 3 en 4 zijn scholen met een Onderwijskansenplan die de afgelopen jaren intensief hebben gewerkt aan een goed kwaliteitszorgsysteem. In feite is de kwaliteitszorg in deze scholen gestimuleerd door externe actoren en deze scholen worden bovendien intensief begeleid door een extern bureau; mede daardoor is het kwaliteitszorgsysteem in een vergevorderd stadium aangekomen.

De vier scholen in type 3 kenmerken zich allen overigens door een duidelijke positiebepaling op de gebieden van context/input, processen op school- en klasniveau, en output. Wat betreft schoolontwikkeling ligt de nadruk op evaluatie van de schoolontwikkelingsactiviteiten enerzijds en de integratie van vernieuwingen in het routinematig handelen van de school (borging).

#### ▪ *Omslagpunt, impuls tot het ontwikkelingstraject*

De twee scholen in type 3 (vergevorderde kwaliteitszorg) met een Onderwijskansenplan kenmerken zich door een specifiek beginpunt c.q. omslagpunt welke als een impuls kan worden beschouwd voor het daadwerkelijk aan de slag gaan met kwaliteitszorg. Met de deelname aan het Onderwijskansenbeleid is een ontwikkelingstraject gestart. Hieraan voorafgaand heeft de

inspectie aan deze scholen (in het verleden) het signaal afgegeven dat het opbrengstniveau van de beide scholen ten tijde van een inspectiebezoek onvoldoende was. Vervolgens zijn de scholen een veranderingsproces gestart onder begeleiding van een extern onderwijsbureau. Andere veranderingen in de school die aan de start van kwaliteitszorg zijn gerelateerd, zijn gedwongen personeelsswisselingen, stimulansen vanuit Weer Samen Naar School (WSNS-beleid) en het werken aan integraal personeelsbeleid.

School 1 en 2 onderscheiden zich van bovengenoemde school 3 en 4 omdat er al gedurende langere tijd sprake lijkt te zijn van een goed geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem. Kwaliteitszorg is op de ene school een product dat gedurende meerdere jaren vorm heeft gekregen en een stabiel onderdeel is van het beleid van de school. Op de andere school is eveneens sprake van een groeiproses, waarbij recentelijk weliswaar bovenschoolse trajecten lopen op het gebied van scholing met betrekking tot een integraal personeelsbeleid en een projectteam voor de keuze van kwaliteitsinstrumenten; echter de school geeft zelf vorm en inhoud aan de ontwikkeling zonder externe druk.

▪ *Lerende organisatie en professionalisering centraal*

De school als ‘lerende organisatie’ en professionalisering staan centraal binnen de scholen van type 3, met een *vergevoerde kwaliteitszorg*. Alle scholen zijn constant op zoek naar mogelijkheden om hun eigen functioneren te verbeteren of vernieuwingen door te voeren die bevorderlijk zijn voor schoolontwikkeling. Het continue proces van schoolontwikkeling staat centraal. Het managementprofiel van de school als zgn. ‘high reliability organisation’ wordt minder nadrukkelijk bepleit in de schooldocumenten of in het beleid. Echter, in de praktijk sluiten de meeste scholen wel aan bij het principe waarbij het maximaal mogelijke uit elke leerling wordt gehaald en geen enkele leerling buiten de boot mag vallen.

In alle vier de scholen ervaren de betrokkenen consensus over het gevoerde kwaliteitsbeleid en is sprake van een ondersteunende collegiale cultuur. In feite achten zij een collegiale ondersteunende cultuur een belangrijke voorwaarde voor professionalisering van het team, waarbij het team zowel collectief, in kleinere groepjes of individueel aan scholing deelneemt. Leren van elkaar staat hierbij centraal en daarvoor acht men collegialiteit noodzakelijk. Daarnaast is een belangrijke voorwaarde, zo meent één school, dat als individuen (teamleden of bovenschools management) niet achter het beleid staan, dat dan een goed verloop van de kwaliteitszorg niet mogelijk is.

Over het algemeen benadrukken alle vier de scholen het centrale belang van gedegen schoolontwikkeling (zowel met als zonder positiebepaling vooraf). In feite beoordelen deze vier scholen positiebepaling meer als een vaststaand noodzakelijk gegeven. Vooral de scholen met Onderwijskansenplan (school 3 en 4) benadrukken het belang van het schoolontwikkelingstraject waarin ze zich bevinden.

Professionalisering wordt in deze scholen veelal beschouwd als middel en als vanzelfsprekendheid voor schoolontwikkeling. Voor één school is schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling onlosmakelijk met elkaar verbonden, voor een andere school is professionalisering een middel in het ontwikkelingstraject om te komen tot een goed en succesvol kwaliteitszorgsysteem en voor een derde school is persoonlijke ontwikkeling vooral kwaliteitsontwikkeling. Kortom, schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling gaan in dit type van scholen hand in hand. Scholing van het team acht men een sterk middel voor schoolontwikkeling. Er wordt door alle vier de scholen dan ook veel ingezet op professionalisering, waarbij competenties en ‘persoonlijke ontwikkelingsplannen’ centraal staan;

vaak heeft het bovenschools management hierbij een sturende rol. Zo is het bovenschools management bijvoorbeeld nauw betrokken bij het nascholingsbeleid of initieert het bovenschools management een scholingstraject voor de ontwikkeling van integraal personeelsbeleid. Professionaliseringsinstrumenten die worden ingezet betreffen bijvoorbeeld de inzet op teamgerichte cursussen, maar ook individuele cursussen, functioneringsgesprekken, gebruik van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP-gesprekken), beoordelingsgesprekken, klassenconsultatie, 'maatjes-contact' of 'maatjes-leren' ofwel collegiale consultatie en feedback, en ook het zelf kennis opdoen via literatuur. Ook kan hier worden gedacht aan het gebruik van een kwaliteitsmap, teambuilding, en de aanstelling van bouwcoördinatoren.

▪ *Continue cyclische planmatige werkwijze*

Kwaliteitszorg of het kwaliteitsbeleid wordt vaak omschreven als een planmatige continue cyclus van werken aan verbetering van de kwaliteit en het onderwijs van de school. Continuïteit staat daarbij centraal. Dit is met name het geval voor de twee scholen die al een geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem hebben (school 1 en 2). In de praktijk hanteren 3 van de 4 scholen een systematiek voor formulering van hun doelen, plannen en schoolontwikkeling de zgn. SMART terminologie ofwel de doelen die men zich stelt (innovatie- en ontwikkelingsplannen en dergelijke) dienen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden te worden geformuleerd. Bovendien is daarbij sprake van een cyclisch verloop, gelijk of vergelijkbaar met de zgn. Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus).

▪ *Kaderstellend bovenschools beleid met een autonome rol voor de directeur*

Bij alle vier de scholen is sprake van betrokkenheid van het bovenschools management bij de opzet van het kwaliteitsbeleid. Het bovenschools beleid is kaderstellend en de scholen zijn verantwoordelijk voor de eigen keuzes en uitvoering ten aanzien van kwaliteitszorg in de praktijk, de gewenste ondersteuning en te gebruiken instrumentering. De bovenschools manager volgt het proces op afstand via vergaderingen, rapportage en schoolbezoek. In de uitvoering zijn de scholen voornamelijk autonoom. Hierbij wordt benadrukt dat een belangrijke rol is weggelegd voor de directeur van de scholen. In feite ligt de (uitvoerende) verantwoordelijkheid, coördinatie en aansturing in handen van de directeur. De belangrijke rol van de directeur geldt expliciet voor 2 van de 4 scholen, maar is bij alle scholen herkenbaar. Zo wordt er gesproken over de directeur met organisatietalent, met inspiratie. Veelal zijn het de directeuren die het schoolbeleid bepalen, inzetten op professionalisering, het draagvlak en betrokkenheid van het team benadrukken en het initiatief neemt (in overleg met het team). Bij één Onderwijskansenschool is de omslag naar kwaliteitszorg mede mogelijk gemaakt door de aanstelling van een nieuwe directeur, maar hierbij is ook de betrokkenheid van de bovenschools manager als 'sterk' te typeren. In de opzet van het kwaliteitsbeleid en in de omslag van de school naar 'Onderwijskansenschool' lijkt er meer sprake te zijn van een nauwe samenwerking tussen het bovenschools management en de nieuw aangestelde directeur. Daarnaast lijken de scholen met Onderwijskansenplan meer extern te worden aangestuurd in de opzet van het kwaliteitsbeleid en de daarbij komende uitvoering.

▪ *Commitment van team en MR/ouders: gezamenlijkheid*

School 1 en 2, ofwel de directeuren van deze scholen, betrekken nadrukkelijk de rol van het team bij de opzet van het kwaliteitszorgsysteem. Het team wordt als 'input' gezien en kent een actieve rol bij bijvoorbeeld de ontwikkeling van de visie, of de vertaling van de visie in de praktijk (bijv. via werkgroepjes). Het principe dat hierbij centraal staat is gezamenlijkheid. Ook bij de andere

twee scholen is het team inhoudelijk sterk betrokken bij het ontwikkelingstraject. Centraal staat daarbij ook de scholing van het team. Bij één school is de scholingsbehoefte van het team de nadrukkelijke input voor schoolontwikkeling en professionalisering en bij een andere school was de investering in scholing van het team een kernpunt in de kwaliteitszorg.

Over het algemeen worden de ouders via reguliere kanalen geïnformeerd. Bij de scholen met Onderwijskansen lijkt er sprake van een meer 'alerte' MR, die goed op de hoogte is van de situatie. Bij alle vier de scholen van type 4 (vergevoerd stadium kwaliteitszorg) worden de ouders betrokken bij de school door het meenemen van hun opvattingen bij de zelfevaluatie van de school middels een ouderenquête of andersoortig onderzoek onder de ouders.

▪ *Instrumenten ingebed in het systeem en gedegen ondersteuning*

Alle vier de scholen hanteren procedures, instrumenten, activiteiten waarmee de positie van de school in kaart kan worden gebracht en de stand van zaken wordt geëvalueerd. 'Kwaliteitszorginstrumenten' worden hierbij breed gedefinieerd. Het betreft zowel outputinstrumenten, ofwel het Cito-arsenaal, als kwaliteitszorginstrumenten voor zelfevaluatie. Ook ander evaluerend instrumentarium wordt gebruikt, zoals functioneringsgesprekken, klassenbezoek/consultatie, teaminput, een ouder-enquête of -onderzoek, reguliere teamvergaderingen of aparte kwaliteitszorgvergaderingen, observaties, sterktezwakke-analyse als onderdeel van het schoolplan, overige toetsen en tenslotte het inspectierapport of -bezoek.

Wederom valt een onderscheid te maken tussen school 1 en 2 versus school 3 en 4 (met Onderwijskansenplan). School 1 en 2, die over een herkenbaar geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem beschikken, hebben gekozen voor het gebruik van een kwaliteitszorginstrument dat in het Nederlands basisonderwijs veel wordt toegepast en zich kenmerkt door een brede cyclische toepassing en aansluiting op de inspectie-indicatoren. Het betreft hier het instrument Werken met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO) en de KMPO (KwaliteitsMeter Primair Onderwijs). De keuze voor het instrumentarium is door de directeur/directie van de school zelf gemaakt, waarmee het sterk autonome karakter van de scholen in kwaliteitszorg wordt bevestigd. Bij één van deze scholen is de keuze hiervan in een bovenschoolse projectgroep vereenvoudigd, doordat aldaar de beschikbare instrumenten vooraf in kaart zijn gebracht. School 3 en 4, daarentegen, gebruiken of een monitorsysteem van het externe bureau dat hen begeleidt, en zij hebben voorheen een instrument gebruikt voor de sterktezwakke-analyse als start voor het onderwijskansenplan en het eigen ontwikkelingstraject. Bij één van deze scholen staat de keuze voor een nieuw kwaliteitszorginstrument ook op de agenda in het managementoverleg. Deze beide scholen zetten veel soorten van instrumenten in zoals klassenbezoek, interviews, collegiale consultatie en middelen die ook voor professionalisering worden gebruikt. Voor deze scholen is ook de dagelijkse communicatie met de ouders en het team op het schoolplein een belangrijk 'instrument' voor zelfevaluatie en beoordeling van de stand van zaken.

De gegeven ondersteuning bij de scholen wordt positief ervaren en door één school als inspirerend beschouwd. Eén school met een geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem oriënteert zich momenteel op zinvolle externe ondersteuning. School 3 en 4 worden vanwege hun ontwikkelingstraject intensief ondersteunt door een extern onderwijsadviesbureau. Daarnaast is er sprake van ondersteuning door de schoolbegeleidingsdienst (alle scholen) via diverse cursussen of overlegmomenten en ook externe organisaties als SPD, APS, CPS en het samenwerkingsverband WSNS spelen hierbij een rol van belang. De ondersteuning richt zich ondermeer op taal, dyslexie, pesten in de klas, teamondersteuning voor collegiale consultatie, leerlingbesprekingen en

managementondersteuning voor de directeur. Eén school met Onderwijskansenplan kent ondersteuning van een OALT-leerkracht, die als zeer bevorderend voor het kwaliteitszorgbeleid wordt ervaren.

▪ *Inspectietoezicht: goed kader, maar te opbrengstgericht*

Alle scholen ervaren het inspectietoezicht als toezichtvorm positief. Het toezicht geeft een aanzet tot schoolverbetering en is voorwaardelijk. Inhoudelijk kan men zich vinden in de aspecten die de inspectie hanteert om de school te beoordelen op haar kwaliteit, echter drie van de vier scholen menen wel dat deze beoordeling te veel nadruk legt op de opbrengsten en cijfermatige aspecten. Daarnaast is één school niet positief gestemd over het openbaar publiceren van inspectierapporten. Door drie van de vier scholen wordt nadrukkelijk vermeld dat de verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg bij de school zelf ligt. Met name de scholen met Onderwijskansenplan geven de inspectie wel een bevorderende rol in de aanzet tot schoolontwikkeling, omdat deze scholen naar aanleiding van inspectiebezoek een gedwongen ontwikkelingsproces zijn ingegaan.

▪ **Overzicht van bevorderende en belemmerende factoren**

**Bevorderend voor kwaliteitszorg in type 3 (vergevorderd):**

- ‘Meerpitters’: samenwerking op meerdere niveaus, bijv. bovenschools, WSNS, Brede school
- Bestuurlijke verzelfstandiging
- Kleine overzichtelijke school (schoolgrootte)
- Autonome karakter van de school
- Diversiteit van de leerlingenpopulatie en aanwezigheid van achterstandsleerlingen
- Impulsen als inspectiebezoek, personeelwisselingen, deelname aan ontwikkelingstraject
- Inhoudelijk, kundig, inspirerend leiderschap; goed management, strategisch beleid
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid schoolteam
- Commitment van alle betrokkenen, met nadruk op rol van team en ouders
- Enthousiasme, goodwill, inzet, dynamiek team
- Teambuilding, op één lijn zetten en blijven (bijvoorbeeld door aannamebeleid)
- SMART formuleren en planmatig werken (kleine stappen, zichtbaar, meetbaar)
- Cyclisch instrumentarium
- Professionaliseringsvormen: teambuilding, collegiale feedback, IB, administratie
- Communicatie, flexibiliteit, open houding
- Inzet faciliteiten in de vorm van geld, tijd, externe ondersteuning
- Veilige leeromgeving, pedagogisch klimaat, sfeer

**Belemmerend:**

- Team (oude garde, vergrijzing, leeftijd, niet welwillende individuen)
- Financiën en huisvesting
- Leerkrachttekort
- Rol van bestuur, gemeente, bovenschools management
- Druk van buitenaf
- Beschikbare tijd
- Terugloop leerlingenaantal
- Schoolgrootte (kleine school geeft beperkte mogelijkheden)
- Aanwezigheid achterstandsleerlingen en diversiteit leerlingenpopulatie



### 3. *Type 4 scholen met een wisselende kwaliteitszorg*

In deze subparagraaf zullen de vier scholen uit type vier, met een *wisselende kwaliteitszorg*, worden besproken. Wat betreft positiebepaling geven de scholen in dit type vergelijkbare aandacht aan aspecten van het zgn. CIPO-model als de scholen in cluster 3 (vergevoerd stadium van kwaliteitszorg). Aan de aspecten voor schoolontwikkeling wordt in verhouding echter veel minder aandacht besteed. In de meeste gevallen bevinden deze type 4 scholen zich wat dat betreft op een vergelijkbaar niveau met de scholen uit type 1, die nauwelijks kwaliteitszorg kennen.

#### ▪ *Katalysator voor het veranderingsproces*

Ook de scholen in type 4, met wisselende kwaliteitszorg, kenmerken zich door een omslagpunt of een ontwikkelingstraject als reden voor de totstandkoming van het kwaliteitsbeleid of de ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem van de school. Bij één school betreft het personele problemen die de 'katalysator' bleken te zijn voor de start van het opzetten van een onderwijskundig kwaliteitsbeleidsplan. Dit beleidsplan vormt de basis van het kwaliteitsbeleid van de school. Voorheen hadden de personele problemen (slechte onderlinge verhoudingen, lerarentekort) een remmend effect op de schoolontwikkeling en op het contact met de leerlingen en ouders.

Eén school kent een bovenschoolse projectgroep die kwaliteitszorginstrumenten in kaart brengt en daarnaast is er voor deze school een bovenschools scholingstraject opgezet, gericht op integraal personeelsbeleid. Twee andere scholen in type 4 kenmerken zich eveneens door deelname aan een ontwikkelingstraject. Voor één school is dit een schoolontwikkelingstraject onder begeleiding van de schoolbegeleidingsdienst en de andere school neemt deel aan een scholingstraject specifiek gericht op de ontwikkeling van kwaliteitszorg, waarbij dat beleid aan de hand van een stapsgewijze toepassing van een topdown innovatiestrategie op de school wordt geïmplementeerd. Het betreft een bovenschools gestimuleerd traject, een Pilot, waarbij het bovenschools management en de directeuren van scholen worden geschoold op het gebied van competentie management. Naast implementatie van het kwaliteitsbeleid in de school hebben de scholen in de Pilot ook een begeleidende rol voor andere scholen onder hetzelfde bevoegd gezag die niet deelnemen in de Pilot.

#### ▪ *Lerende organisatie en professionele cultuur centraal*

Alle vier de scholen stellen het principe van de 'school als lerende organisatie' centraal in hun schooldocumenten. Bij de school met een onderwijskundig beleidsplan is dit plan zelfs expliciet gebaseerd op de principes van de 'school als lerende organisatie'. Dit beleidsplan is gezamenlijk met het team vormgegeven. Eén school noemt hierbij ook het INK-model in het schooldocument als basis voor de huidige vormgeving van kwaliteitszorg in de school.

Alle scholen kenmerken zich door een aantal principes van de 'lerende organisatie'. Zo wordt er een nadruk gelegd op het creëren van draagvlak in het team op de ene school, is er sprake van gezamenlijk overleg en intervisie op de andere school en is er sprake van een gezamenlijke totstandkoming. Ook achten alle scholen een ondersteunende collegiale cultuur van belang. Wat betreft het managementprofiel van de school als 'high reliability organization' is dezelfde trend zichtbaar als bij de scholen in type 2 en 3 (modale en vergevoerde kwaliteitszorg). Verder is er sprake van consensus tussen alle betrokken over het gevoerde kwaliteitsbeleid, waarbij door één school wordt benadrukt dat deze consensus ook betrekking heeft op de doelen van de school en essentieel is voor het benodigde draagvlak.

In de scholen van type 4 lijkt de algemene trend te zijn dat positiebepaling een vaststaand onderdeel is en al langdurig aanwezig is in het management van de school. Relevant is hierbij op te merken dat de scholen in type 4 op het selectiemoment vooral herkenbaar waren aan de aandacht voor positiebepaling; de schoolontwikkeling kreeg toen in verhouding nog weinig aandacht. De inspectie heeft tijdens de inspectiebezoeken gekeken naar de verbeteringen die de school heeft doorgevoerd in vergelijking met het voorgaande inspectiebezoek. Drie van de vier scholen werken op dit moment (een schooljaar later) in voldoende mate aan schoolontwikkeling; bij één school is dit nog onvoldoende het geval.

Professionalisering wordt gezien als veranderingsinstrument en bij drie scholen in type 4 wordt de professionele cultuur en het personeelsbeleid benadrukt. Hierbij heeft één school de visie dat kwaliteitsbehoud bepaald wordt door de kwaliteit van het team. Voor drie scholen is sprake van een sterke betrokkenheid van het bovenschools management bij de scholing. In één school is in het bovenschoolse innovatietraject van kwaliteitszorg sprake van een centrale rol voor de professionele cultuur waarbij middels scholing gericht op competentie management daaraan gewerkt wordt. Andere instrumenten die hierbij worden gebruikt zijn functioneringsgesprekken met de directeuren en persoonlijke actieplannen voor directeuren (PAP's). Ook wordt in dit traject ingezet op bestuurlijke en managementinformatiesystemen (BIS, MIS) en SMART-geformuleerde doelstellingen.

Daarnaast kent één school een bovenschools scholingstraject gericht op integraal personeelsbeleid, die zojuist in het schooljaar 2004/2005 is ingezet, waarbij de school aan de eerste tranche deelneemt. Deze scholing richt zich, naar aanleiding van de uitkomsten van een zelfevaluatie-instrument op coaching en nascholing gericht op collegiale consultatie rond persoonlijke ontwikkeling van de leerkrachten. Andere professionaliseringsinstrumenten die de scholen in dit type (met wisselende kwaliteitszorg) gebruiken zijn: nascholingsplannen voor zowel team als individu, studiedagen, collegiale consultatie en klassenconsultatie, cursussen adaptief onderwijs, cursussen teambuilding, Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's), video-coaching, ganggesprekken, en tenslotte functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Concluderend kan worden gesteld dat scholen in type 4 meer dan scholen in type 2 (modaal) aandacht besteden aan professionalisering. De scholen in type 4 zijn hierin te vergelijken met scholen in type 3, hoewel het hand in hand gaan van professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling wel minder wordt benadrukt.

#### ▪ *Continue cyclische werkwijze*

Kwaliteitszorg wordt door de betrokken scholen in type 4 gekenmerkt door een cyclus. Drie van de vier scholen beschrijven kwaliteitszorg als een cyclisch proces of een constante cyclus van denken, doen, controleren en evalueren met als doel het verbeteren van de kwaliteit. Hierbij wordt door één school de nadruk vooral gelegd op doelbepaling en koersbepaling. Daar begint kwaliteitszorg mee en volgens deze school is kwaliteitszorgontwikkeling dan ook met name gericht op visie-ontwikkeling en koersbepaling. Op basis van de koers worden doelen bepaald en vervolgens is er sprake van meten en verbeteren. Eén school noemt een aantal kernwoorden die centraal staan bij kwaliteitszorg, namelijk: betrokkenheid, draagvlak, doelgerichtheid, mensenwerk. Deze kernwoorden richten zich op het behouden, verantwoorden en verbeteren van de kwaliteit van de school. In de uitvoering van het kwaliteitsbeleid volgens de scholen cyclische werkwijze die vergelijkbaar is aan de zgn. Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus). Twee scholen gebruiken daadwerkelijk de PDCA-cyclus en de twee andere scholen gebruiken een vergelijkbare cyclus. Alle scholen noemen ofwel in hun cyclische werkwijze of als bevorderende

factor hierbij de SMART-formulering van doelen; hiermee is ook dit type vergelijkbaar met kwaliteitszorgtype 3.

▪ *Bovenschoolse kaderstelling met vertaalslag op schoolniveau*

Voor alle scholen in type 4 geldt dat het bovenschools beleid kaderstellend is, er is sprake van een topdown aansturing. Op schoolniveau wordt een vertaalslag gemaakt van het bovenschoolse beleid naar het schoolbeleid door de directeur en het team. Bij één van deze scholen is sprake van een vertaling naar een schoolvisie door zowel het team als de MR in het schoolontwikkelingstraject, waarbij de directeur een zelfstandig, opererend leidinggevende rol vervult. Twee aspecten staan centraal bij dit traject, namelijk een noodzakelijk inhoudelijk leiderschap van de directeur en draagvlak en commitment van alle betrokkenen. Op de andere school wordt het onderwijskundig beleidsplan, dat de basis legt voor het kwaliteitsbeleid, opgesteld door de directeur en het team.

Op alle vier de scholen vervult de directeur een coördinerende, uitvoerende functie in samenwerking met IB-er en team. De directeur is verantwoordelijk voor de implementatie, het bovenschools management is eindverantwoordelijk. Het bovenschools management heeft verder een faciliterende, ondersteunende functie, volgt de ontwikkelingen op afstand, maar is bij drie van de vier scholen wel nauw betrokken bij het personeelsbeleid, professionalisering en instrumentarium voor kwaliteitszorg.

▪ *Input, commitment van team en MR/ouders: gezamenlijkheid en draagvlak*

In aansluiting op voorafgaande is gebleken, dat er een centrale, actieve rol is weggelegd voor het team in de scholen in type 4. Op de ene school is het team betrokken bij de opzet van schooldocumenten en wordt ook medeverantwoordelijk gehouden voor het implementatieproces, op de andere school wordt het team expliciet betrokken bij de vertaling van de bovenschoolse visie naar de schoolvisie. Betrokkenheid en commitment komen nadrukkelijk naar voren. Op de andere scholen worden de teamleden betrokken bij de visieontwikkeling en zelfevaluatie, waarbij eveneens wordt benadrukt dat sprake dient te zijn van een breed draagvlak.

Geconcludeerd kan worden dat de input vanuit het leerkrachtenteam centraal staat bij de scholen in type 4, waarbij ook duidelijk gehoor wordt gegeven aan aspecten van schoolmanagement vanuit de 'lerende organisatie', zoals bijvoorbeeld het belang van een gezamenlijk gedragen visie, commitment, ondersteunende collegiale cultuur, medeverantwoordelijkheid en gezamenlijk overleg.

Ouders worden door alle scholen in type 4 geïnformeerd over schoolzaken en de betrokkenheid en commitment van ouders wordt ook benadrukt; alle scholen nemen de opvattingen van ouders mee in de zelfevaluatie, middels een ouder-enquête of als respondenten bij een kwaliteitszorginstrument.

Daarnaast worden op twee scholen ook de *leerlingen* betrokken bij zelfevaluatie. Wat betreft de MR is er op één school sprake van betrokkenheid van de leden uit de MR bij de vertaling van de bovenschoolse visie naar de visie op schoolniveau, waarbij ook professionalisering van de MR plaats vindt via een cursus. Geconcludeerd kan worden dat de rol van de MR en de ouders met name veel nadruk krijgen binnen de scholen van het vierde kwaliteitszorgtype (wisselend). Commitment, input en betrokkenheid van ouders staan voorop.

▪ *Instrumenten worden consequent ingezet, ondersteuning positief*

Wat betreft het gebruik van een kwaliteitszorginstrument of zelfevaluatie-instrument is er wel sprake van enige variatie tussen de scholen in type 4.

Twee scholen gebruiken het kwaliteitszorginstrument KwaliteitsMeter Primair Onderwijs (KMPO) voor de zelfevaluatie. Bij één school wordt dit instrument ingezet door het bovenschools management bij alle scholen onder het bevoegd gezag, waarbij scholen ook onderling worden vergeleken. De resultaten leveren bouwstenen voor het management voor aanpassing van het beleid. De andere school die de KMPO gebruikt heeft dit instrument *zelf* gekozen (althans, de directeur) naar aanleiding van een voorselectie door een bovenschoolse projectgroep. Deze school kent een autonoom karakter, de directeur bepaalt zelf het te gebruiken instrument en zoekt zelf externe ondersteuning daarbij. Eén school gaat de komende periode structureel de ‘Werken met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs’ (WMK PO) inzetten voor zelfevaluatie; deze is gekozen door de directeur, voorheen werd op die school geen kwaliteitszorginstrument gebruikt. Tenslotte gebruikt één school een eigen gemaakt observatie-instrument voor de zelfevaluatie met het oog op professionalisering. De uitkomsten van dit observatie-instrument worden besproken in team- of evaluatievergaderingen. Verder benadrukt één school dat het niet alleen om ‘meten’ gaat, maar eveneens om ‘weten’ door personeels- en oudergesprekken, en middels Persoonlijke Ontwikkelingsplangesprekken (POP’s) en functioneringsgesprekken. Uiteraard valt onder de zelfevaluatie-instrumenten ook het ouderonderzoek in de vorm van een tevredenheidsmeting of ouder-enquête.

De vier scholen in type 4 zijn positief gestemd over de ondersteuning die zij ontvangen bij het werken aan kwaliteitszorg. De ondersteuning wordt als inspirerend ervaren door één school, maar dit is nadrukkelijk situatieafhankelijk. De ondersteuningsvormen zijn onder meer afkomstig van de onderwijsbegeleidingsdienst, WSNS-beleid, diverse externe organisaties zoals APS, CPS, Hogescholen, AVS, Q\*Primair en is gericht op professionalisering, integraal personeelsbeleid, coaching, deskundigheid van IB-er en RT-er, sociaal-emotionele en gedragsproblematiek en individuele ambitie van leerkrachten. De scholen die in een bovenschools traject deelnemen ontvangen van daaruit begeleiding van het bovenschools management of worden extern begeleid.

▪ *Rol van de inspectie*

Ten aanzien van de rol van de inspectie beschouwen alle scholen het inspectietoezicht als bevorderend. Echter, men acht het onderzoek van de inspectie op de school daarnaast ook te uniform. Het richt zich te veel op de opbrengsten, zo menen drie van de vier scholen. Eén school meent dat de beoordeling van de kwaliteit van de school door de inspectie goed is. Over het publiceren van de inspectierapporten is men overwegend positief; men acht dit een goede zaak. Twee scholen ervaren geen dominante invloed van de inspectie bij de keuzes van de school in schoolontwikkeling waarbij er geen sprake is van aantasting van de zelfverantwoordelijkheid van de school. Twee andere scholen menen juist dat de invloed van de inspectie de zelfverantwoordelijkheid van de school aantast.

Vergelijking tussen scholen in type 4 en scholen in type 2 en 3 laat geen duidelijke trend zien. De scholen kijken allen op verschillende manieren naar de rol van de inspectie en dit lijkt met name schoolspecifiek bepaald te worden.

## ▪ **Overzicht van Bevorderende en belemmerende factoren**

### **Bevorderend voor in type 4 kwaliteitszorg (wisselend):**

- Bestuurlijke structuur (verzelfstandiging)
- Samenwerking op meerdere niveaus (met andere scholen onder het bevoegd gezag, in scholings- en begeleidingstrajecten); belang van meerpitters
- Schoolgrootte (klein en overzichtelijk versus groeiende school)
- Diversiteit van de leerlingenpopulatie en aanwezigheid van achterstandsleerlingen
- Rol van de gemeente (subsidies)
- Ambitie en instelling van school/team: serieus, gedreven, inzet, motivatie
- Professionele cultuur en goed instrumentarium
- Professionalisering op meerdere niveaus: externe/interne deskundigheidsbevordering team en MR (klankbordfunctie), collegiale ondersteuning
- Kwalitatief goed personeel: delen van verantwoordelijkheden
- Rol van de directeur/directie: sturend, bewakend
- Bottom up filosofie: input vanaf werkvloer (team/ouders/leerlingen)
- Transparantie: open communicatie/feedback/reflectie/sfeer (tussen directeur, team, ouders)
- Betrokkenheid, commitment (o.a. team, ouders)
- Gezamenlijk draagvlak creëren, breed gedragen visie, gemeenschappelijke doelen (eenheid)
- Bewustwording cyclische gefaseerde werkwijze, SMART-doelen, prioriteiten
- Zichtbaar, verrijkend constant ontwikkelingsproces
- Impulsen voor kwaliteitsbeleid, als plusfunctie IB-er, inzet op leerlingenzorg
- Faciliteiten: geld, tijd, mogelijkheden personeel
- Plezierige, veilige school met goed pedagogisch klimaat
- Ondersteuning OBD
- Tijd nemen voor gewenning, keuzes, implementatie, borging, succes
- Vastlegging, documentatie

### **Belemmerend:**

- Constante werkdruk, verantwoordelijkheidsgevoel en externe druk
- Huisvesting, schoolgebouw
- Vele veranderingen (door snelle groei school en leerlingen of ontwikkelingstraject)
- Beperkte betrokkenheid ouders
- Slecht functionerende, ondersteunende bovenschools management/bestuur
- Afhankelijkheid van politieke en bovenschoolse besluiten
- Struisvogelpolitiek
- Faciliteiten: tijd, geld, ICT
- Personeelwisselingen
- Terugloop leerlingenaantal
- Statische inspectie
- Statische schoolcultuur
- Te grote ambitie
- Toekomstige ontwikkelingen: brede school, overheid

#### 4. *Type 2 met een modale kwaliteitszorg*

In deze paragraaf zullen de vier scholen uit type 2, met in het algemeen *modale kwaliteitszorg* worden besproken. Deze scholen besteden enigszins aandacht aan aspecten van positiebepaling en schoolontwikkeling bevindt zich overwegend in de implementatiefase. Relevant is hierbij op te merken dat hierbij twee scholen onder hetzelfde bevoegd gezag vallen en daarmee ook worden aangestuurd door hetzelfde bovenschools management.

▪ *Omslagpunt, impuls tot kwaliteitszorg*

Net als bij de scholen in type 3 is er bij deze vier scholen sprake van een omslagpunt of impuls die er toe heeft geleid dat de scholen zijn gestart met de verdere ontwikkeling van hun kwaliteitszorg. Echter, dat is in het algemeen recent van aard; de effecten daarvan zullen dan ook pas op termijn zichtbaar worden. Bij dat omslagpunt of die impuls tot kwaliteitszorg gaat het hier in dit kwaliteitszorgtype om een directeurenwisseling, een fusieproces van een school en (meer of minder zichtbare) ontwikkelingen in de leerlingenpopulatie en op het gebied van Weer Samen Naar School die een stimulans bleken voor professionalisering van het kwaliteitszorgsysteem. Daarnaast speelt voor drie van de vier scholen de deelname aan een bovenschools ontwikkelingstraject op dit moment een centrale stimulerende rol. Twee scholen nemen deel aan een zgn. Pilot Kwaliteitszorg waarin aan de hand van een topdown scholingstraject op het gebied van competentie management voor directeuren van de scholen op het gebied van kwaliteitsbeleid centraal staat. Doel van dit ‘*top-down*’ innovatietraject is implementatie van het kwaliteitsbeleid door directeuren in de eigen school en daarnaast ook een begeleidende rol te spelen als voorloper voor andere scholen onder hetzelfde bevoegde gezag, die niet deelnemen in de Pilot. Een andere school neemt deel aan een Pilot project van een externe organisatie waarin bovenschools kwaliteitsbeleid in een vierjarig traject wordt opgezet en uitgevoerd.

▪ *Positiebepaling en schoolontwikkeling: werken aan een professionele cultuur*

Net als bij de scholen in type 3 ligt ook hier de nadruk op deskundigheidsbevordering, ofwel professionalisering en verbetering van de kwaliteit van de school en profilering van de school als ‘lerende organisatie’. Drie van de vier scholen noemen het principe van de school als ‘lerende organisatie’ in hun schooldocumenten. Voor twee van deze drie scholen wordt hierbij naast het principe van de lerende organisatie ook toepassing van het INK-model genoemd als afgeleide voor kwaliteitszorg. Bovenschools wordt de nadruk gelegd op bewustwording in denken en werken vanuit de professionele cultuur en deskundigheid waarbij uniformiteit in beleid en het nastreven van één cultuur wordt benadrukt (‘eenheid in verscheidenheid’). Ook voor de scholen in type 2 geldt dat in de schooldocumenten niet of nauwelijks aandacht wordt besteed aan het managementprincipe van de school als ‘high reliability organization’. Echter, net als bij de scholen in type 3 wordt door de scholen in type 2 gepleit voor de opvatting dat het maximale uit elke leerling dient te worden gehaald.

Daarnaast is ook een overeenkomst met de scholen uit type 3 dat er sprake is van consensus tussen alle betrokkenen over het gevoerde kwaliteitsbeleid en is er sprake van een ondersteunende collegiale cultuur. Eén school die een directeurenwisseling heeft gehad, benadrukt dat het beleid nu breed gedragen wordt. Voorheen was er op deze school sprake van minder consensus tussen alle betrokkenen (met name tussen het bovenschools management en directeur) en was er minder betrokkenheid bij het team, waardoor de kwaliteitszorgontwikkeling niet goed van de grond kwam. Daarnaast is het van belang op te merken dat de school die onlangs gefuseerd is,

momenteel in een proces zit van meer nadrukkelijk vormgeven aan de collegiale cultuur. De fusie heeft plaatsgevonden tussen drie scholen met ieder een andere identiteit (denominatie), en er wordt veel aandacht besteed aan de totstandkoming van één team en één leerling-bevolking.

Een opvallend verschil met de scholen in type 3 is dat het beleid meer wordt gekarakteriseerd door een nadruk op zowel positiebepaling als schoolontwikkeling. Twee scholen benadrukken dat vanuit positiebepaling wordt gewerkt aan schoolontwikkeling, waarbij organisatieontwikkeling wordt gestimuleerd via een topdown innovatietraject. Bij één van deze scholen vormt het oriënteren en heroriënteren (positiebepaling) de basis voor schoolontwikkeling. Verder kenmerkt het beleid op deze scholen zich door zowel positiebepaling als schoolontwikkeling. Echter, voor één school is het beleid voor positiebepaling, ofwel zelfevaluatie, nog in de opstartfase.

Professionalisering wordt door de scholen beschouwd als een veranderingsinstrument of middel tot schoolontwikkeling. Professionalisering krijgt vorm door cursussen teambuilding, persoonlijke ontwikkelings- en actieplannen (POP's en PAP's), competenties en coaching, onder andere in de vorm van begeleidingsplannen voor nieuwe leerkrachten. Externe ondersteuning bij de opzet van integraal personeelsbeleid wordt ook gebruikt bij één school en in het scholingsproject van twee scholen in de eerder genoemde Pilot Kwaliteitszorg, gericht op competentie management van bovenscholings managers en directeurs. Daarnaast komt voor deze twee scholen professionalisering ook tot uiting door inzet van bestuurlijke en managementinformatiesystemen en SMART-geformuleerd beleid (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden doelen). Deze inzet dient eveneens voor de procesbewaking in de Pilot.

Opvallend in dit totaalbeeld is dat er een trend lijkt te zijn dat scholen in type 2, in vergelijking met de scholen in type 3, in de praktijk minder nadrukkelijk vormgeven aan professionalisering als uitgangspunt voor kwaliteitszorg. Scholing wordt wel als middel gezien voor deskundigheidsbevordering en zorgen voor een professionele cultuur, echter de uitwerking ervan lijkt in de praktijk nog in ontwikkeling; zij is niet zoals bij type 3 reeds routinematig en planmatig ingebed in het kwaliteitszorgsysteem. De scholen zijn nog in de opstartfase. Ook blijkt het aanbod van scholings- en professionaliseringsmiddelen minder divers dan voor de scholen in type 3.

▪ *Kwaliteitszorg als constante systematische cyclus*

Kwaliteitszorg wordt door alle scholen in type 2 (modale kwaliteitszorg) wel beschouwd als een proces van een constante systematische cyclus van bewaken, borgen en verbeteren. In de praktijk komt deze cyclus tot uiting in planmatig werken, of een meerjarenplanning waarbij de doelstellingen SMART worden geformuleerd; dit wordt door alle vier de scholen genoemd. Eén school maakt hierbij concreet gebruik van de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus) waarbij volgens een meerjarenplanning de cyclus van denken, doen, controleren en evalueren wordt doorlopen. De drie andere scholen maken in meer of mindere mate gebruik van een cyclus, waarbij het evalueren, vastleggen, analyseren en verbeteren centraal staat. Geconcludeerd kan worden dat scholen in type 2 ten aanzien van de definiëring van kwaliteitszorg en de toepassing ervan in de praktijk weinig verschillen met de scholen uit type 3.

Een relevante opmerking die hierbij moet worden gemaakt is dat uit deze inspectierapporten voor de scholen uit type 2 blijkt dat juist verbeteringen worden ingezet in de meer systematische aanpak van de school. De inspectie heeft bij drie van de vier scholen de aanbeveling gedaan om te komen tot een meer systematische en cyclische aanpak van kwaliteitszorg. Zij verwacht een meer

gedetailleerde uitwerking van instrumentarium, procedures, of tijdsplanning van de kwaliteitszorg.

▪ *Bovenschools beleid richtinggevend en bepalend*

Een verschil met de scholen in type 3 (vergevoerd stadium) is dat de trend voor scholen in het modale type 2 is dat het bovenschools management (recent) een sterkere voorwaardelijke rol speelt. Er is wel sprake van enige autonomie voor de scholen, maar dan wel binnen de kaders zoals bovenschools is vastgelegd. Het bovenschools management heeft bij dit kwaliteitszorgtype ook meer betrokkenheid bij het implementatieproces en bij de (na)scholing die wordt ingezet. Zo is er bij de twee scholen in de Pilot Kwaliteitszorg sprake van een expliciete top-down implementatie van het beleid dat in het scholingstraject van zowel het bovenschools management als de directeurs van de scholen is opgesteld. De school geeft uitvoering aan het gestelde beleid. Het bovenschools management is in die zin nauw betrokken (sturend) bij de scholing en heeft daarnaast een ondersteunende, faciliterende functie. Ook voor de school die deelneemt aan het zgn. Traject Kwaliteitsbeleid is bovenschools de invoering vastgelegd in een meerjarenplanning, waarbij bovenschools sturing wordt gegeven aan de uitvoerders op schoolniveau. Het bovenschools management ondersteunt de implementatie.

Verder verschillen de scholen in type 2 van de scholen in type 3, doordat de nadruk die door de scholen in type 3 wordt gelegd op de centrale rol van de directeur, niet zozeer in de type 2 scholen zichtbaar is. Daarnaast is in de type 2 scholen met modale kwaliteitszorg sprake van een nauwere samenwerking tussen bovenschools management en de schooldirecteur, dan het geval is bij de scholen in type 3.

▪ *Betrokkenheid van team bij invoeringsproces*

Voor alle scholen in type 2 geldt dat het team betrokken is bij de invoering. Deze betrokkenheid wordt echter wel verschillend vormgegeven. Bij twee scholen is het team betrokken bij visie-ontwikkeling en bij het invoeringsproces en bij één school is het team betrokken bij de uitvoering van het kwaliteitssysteem door deelname aan werkgroepjes waarbij verbeterpunten worden vastgesteld. Tenslotte valt één school op doordat hierbij de nadruk wordt gelegd op gezamenlijke besluitvorming tegen de achtergrond van een breed draagvlak. Op deze school wordt de nadruk gelegd op een breed gedragen beleid, teambuilding en sfeerbuilding. Ook voor de school die onlangs is gefuseerd wordt teambuilding ingezet als middel bij visie-ontwikkeling.

Opvallend verschil met de scholen in type 3 is dat de vier scholen in type 2 toch minder nadruk leggen op de gezamenlijkheid en de rol van het team als input voor kwaliteitszorg of schoolontwikkeling.

Ouders worden over het algemeen geïnformeerd door de school over de gang van zaken en via de MR zijn ouders meer actief betrokken bij kwaliteitszorg. Twee scholen betrekken de ouders niet bij een zelfevaluatie, één van deze scholen wil hierin een omslag maken en de opvattingen van de ouders in de toekomst meenemen. Op deze scholen achten de ouders het wenselijk dat ze meer betrokken worden. Ook hierin verschillen de scholen in dit type van de scholen in type 3. De scholen in type 3 nemen reeds langere tijd regulier de opvattingen van de ouders mee. Ook al wordt door beide typen benadrukt dat betrokkenheid van ouders van belang is, in type 3 wordt hier in de praktijk al meer en langer mee gedaan. Dit past in feite bij de situatie waarin deze scholen zich lijken te bevinden: de opstartfase naar kwaliteitszorg.



▪ *Bovenschools sturing van de inzet van een ZE-instrument*

Instrumenten voor kwaliteitszorg die worden gebruikt door scholen in type 2 zijn teamvergaderingen, ouderenquête (op twee scholen toegepast), een kwaliteitsmeting bij de sterktezwakte-analyse van de school, toetsen, functionerings-, leerlingbesprekingen, studiemiddagen, Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's); ook het inspectieonderzoek wordt hier als 'kwaliteitszorginstrument' naar voren gebracht. Eén school beschouwt de constante cyclus als een instrument voor zelfevaluatie en één school gebruikt een kwaliteitszorginstrument dat veel in het Nederlands basisonderwijs wordt toegepast, namelijk de Quick Scan van Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO). Dit instrument vormt voor de school de basis voor het kwaliteitsprofiel waar de school aan werkt in haar huidige kwaliteitszorgontwikkeling. De school die deelneemt aan het Traject Kwaliteitsbeleid met begeleiding van een externe ondersteuningsinstantie gebruikt een zelfevaluatie-instrument dat door deze externe organisatie ontwikkeld is (APS). Voor de andere twee scholen staat de keuze voor een kwaliteitszorg- of zelfevaluatie-instrument op de agenda. De keuze voor het instrument ligt in handen van het bovenschools management (*dit is op zich logisch omdat de scholen in dit type meestal in een bovenschools begeleid ontwikkelingstraject deelnemen*). Dit is het geval voor alle vier de scholen.

Ook ten aanzien van de ondersteuning bij kwaliteitszorg blijkt dat dit deels bovenschools bepaald wordt, met name door de deelname van de scholen in een bovenschools vastgelegd ontwikkelingstraject (dit geldt voor drie scholen) met eventueel daarnaast additionele ondersteuning van een schoolbegeleidingsdienst. De twee scholen, die aan het Pilot-traject Kwaliteitszorg deelnemen, ervaren de ondersteuning als positief en inspirerend. Het bovenschools management richt zich bij de ondersteuning vooral op scholing, intervisie, deskundigheidsbevordering en specifieke kwaliteitstraining. Door twee scholen wordt de ondersteuning die aan de scholen wordt gegeven als wisselend (positief en negatief) ervaren. Als reden hiervoor wordt genoemd dat de ondersteuning niet schoolspecifiek is en te veel bovenschools is bepaald. Eén school ontvangt voor de opzet van het integraal personeelsbeleid ondersteuning van de externe organisatie KPC. Daarnaast heeft kwaliteitsondersteuning en kwaliteitsontwikkeling betrekking op diverse onderwerpen, zoals dyslexie, cursussen vanuit Weer Samen Naar School, sociale vaardigheidstraining, collegiale consultatie, Interne Begeleiding en leerlingenzorg.

Concluderend kan uit bovenstaande worden afgeleid dat scholen in type 2 nog niet structureel een zelfevaluatie-instrument inzetten. Dit wordt mede veroorzaakt door het stadium van het ontwikkelingstraject waarin de scholen zich bevinden. Het gebruik van een kwaliteitszorginstrument moet daarin overigens nog expliciet aan de orde komen. Opvallend is daarbij dat de autonomie van de scholen een beperking kent op het gebied van kwaliteitszorg. Door de constructie van een bovenschools gestuurd proces of traject is de keuze voor een instrument en de soort van ondersteuning grotendeels ook bovenschools bepaald. Dit kan leiden tot instrumentarium en ondersteuning niet goed aansluit op de schoolspecifieke situatie.

▪ *Invloedrijke inspectie: inperking ruimte*

De mening van de scholen in type 2 is terzake de rol van de inspectie nogal wisselend. Enerzijds zijn er twee scholen die het inspectietoezicht als kader voor kwaliteitszorg als goed, ofwel positief, ervaren en deze scholen ervaren de beoordeling van de kwaliteit ook als positief. Echter, deze scholen menen toch ook dat deze beoordeling te opbrengstgericht is. Hierin sluiten de scholen aan bij de twee andere scholen, die eveneens van mening zijn dat er sprake is van teveel

nadruk op opbrengsten. Deze scholen beschouwen het inspectietoezicht als te uniform. Daarnaast menen twee van de vier scholen dat de inspectie te veel invloed heeft op de keuzes van de school, waarmee de zelfverantwoordelijkheid van de school wordt aangetast.

▪ **Overzicht van bevorderende en belemmerende factoren**

**Bevorderend voor kwaliteitstypetype 2 (modaal):**

- Samenwerking op verschillende niveaus, bijvoorbeeld van scholen onder het bestuur (meerpitters), tussen leerkrachten, tussen IB-ers in het SWV WSNS
- Schoolgrootte (klein en overzichtelijk versus groot met groeiende mogelijkheden)
- Denominatie (betekent werken aan identiteit en consensuscultuur na een fusieproces)
- Diversiteit van de leerlingenpopulatie en aanwezigheid van achterstandsleerlingen
- Impulsen, omslagpunten zoals een fusieproces, directieurenwisseling, deelname in een ontwikkelingstraject, bedreiging van toekomstig bestaan van de school
- Inhoudelijk leiderschap met kundig leidinggevers (directeur, IB-er), bindende directeur
- Bestuursstructuur: directeur kan zich met schoolse zaken bezighouden
- Betrokkenheid van team en ouders (onder meer bij ZE)
- Open, heldere communicatie op meerdere niveaus
- Leeftijdsgescheiden team dat een eenheid vormt, teambuilding, op één lijn staan
- Positieve sfeer en houding t.o.v. kwaliteitszorg (durven veranderen, individuele ruimte, vrijheid van meningsuiting, bereidheid)
- Planmatige gefaseerde integrale systematiek, in groepen
- SMART-geformuleerde thema's (concreet, dicht bij de mensen, haalbaar)
- Draagvlak en consensus
- Leerlingenzorg, vroegtijdige signalering en hulp, inzet team hierbij
- Beschikbare faciliteiten, middelen/methoden (bv. leerlingvolgsysteem), financiën, overleg

**Belemmerend:**

- Vormgeven aan nieuwe identiteit en consensus beperkt
- 'Sfeerverpesters'
- Tijdgebrek
- Druk: werkdruk (taaktoename leerkrachten), externe druk van gemeente en inspectie
- Slechte communicatie
- Terugloop leerlingenaantal, leerkrachttekort en ziekteverzuim
- Diversiteit van de leerlingenpopulatie en aanwezigheid van achterstandsleerlingen
- Gebrek aan flexibiliteit en veranderingscapaciteit team (met name bij 'oude garde')
- Toewijzing nieuwe collega's
- Gebrek aan formeel overleg in een kleine school (ondermijnt functie MR)
- Bestuursverantwoordelijkheid
- Rol gemeente
- Sociale en gedragsproblematiek leerlingen in de klas, thuissituatie
- Niet betrokken ouders
- Wachtlijsten bij externe organisaties
- Beperkte mogelijkheden door financiën en toenemende administratie en documentatie

## 5. *Type 1 Scholen met nauwelijks kwaliteitszorg*

Deze subparagraaf beschrijft de situatie van de drie scholen van de diepstudie uit type 1, scholen met *weinig of nauwelijks kwaliteitszorg*. Het betreft scholen die relatief (in verhouding tot de andere typen) weinig aandacht besteden aan schoolontwikkeling, noch aandacht hebben voor positiebepaling.

### ▪ *Geleidelijke ontwikkeling naar meer kwaliteitszorg*

Voor de drie scholen in type 1, met nauwelijks kwaliteitszorg, is bij de ontwikkeling van kwaliteitszorg sprake van een geleidelijke ontwikkeling gericht op kwaliteitsbeleid en een eerste opzet van een kwaliteitszorgsysteem. Bij één school was sprake van een directeurswisseling alsmede een personeelwisseling. Deze school kende een financieel tekort, een hoog ziekteverzuim, onvoldoende verantwoordelijkheidsgevoel en ‘commitment’ voor verbeteringen bij teamleden en onvoldoende communicatie en professionalisering. Bijkomend probleem was het teruglopende leerlingenaantal op die school. Na de aanstelling van de nieuwe directeur zijn twee trajecten gevolgd. Enerzijds wordt nu gewerkt aan missie- en visieontwikkeling en teambuilding en anderzijds wil de school het kwaliteitszorginstrument Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK PO) gaan inzetten voor kwaliteitszorg. Na de aanstelling van de nieuwe directeur is geleidelijk aan een veranderingsproces of verbetertraject in gang gezet. Ook bij de andere scholen is sprake van een geleidelijk verbetertraject, bijvoorbeeld door de eis om een schoolplan te schrijven, door sturing van een nieuw bestuur, door de start van bovenschoolse samenwerking, door onvoldoende leeropbrengsten in voorgaande jaren. Gestart vanuit deze ontwikkelingen is nu in feite geleidelijk sprake van een stap in de richting van kwaliteitszorg.

### ▪ *Positiebepaling en weinig consensus en professionalisering*

Wat betreft de managementperspectieven die de school in dit type navolgen, valt op dat slechts één school aansluit bij de principes van ‘de school als lerende organisatie’. Wat hierbij verder opvalt, en daarin verschillen de scholen in dit type 1 van nauwelijks kwaliteitszorg duidelijk van de scholen in de andere types, is dat op alle drie de scholen een collegiale cultuur ontbreekt. Er blijken teamleden te zijn die zich conformeren aan het veranderingsproces waarin de school zich bevindt, waarbij een aantal mensen ‘de kar trekken’, een aantal mensen ‘hun tijd uitzitten’. Er is sprake van sterk wisselende betrokkenheid binnen het schoolteam. Ook blijkt de ‘cultuur’ nog in ontwikkeling of door de praktijk van alledag niet helemaal van de grond te komen. In aansluiting hierop blijkt er in deze scholen ook geen sprake van consensus tussen de betrokkenen over het te voeren kwaliteitsbeleid. Op twee scholen worden niet welwillende teamleden aangewezen als ‘oorzaak’ hiervan, waarbij teamleden niet mee willen in de veranderingen in het kwaliteitsbeleid. De trend voor scholen in type 1 is dat er meer de nadruk ligt op positiebepaling, dan de scholen in de andere kwaliteitszorgtypen.

De professionalisering krijgt binnen de scholen in type 1 weinig accent in vergelijking met de scholen in type 3. Professionalisering wordt echter in de school die na de directeurswisseling twee trajecten is ingegaan wel benadrukt. In het teambuildingtraject wordt gewerkt aan een professionele houding, aan communicatie van het team en aan het professioneel functioneren van de directeur. In het algemeen is het beeld voor de scholen in type 1 dat professionalisering niet centraal staat bij de ontwikkeling van kwaliteitszorg en schoolontwikkeling. Hierin is dan ook sterk sprake van een verschil met het type 3 (vergevoerd stadium), die zowel in beleid en op papier de professionalisering benadrukken als middel tot schoolontwikkeling. Er wordt uiteraard

ook in de type 1 scholen enige aandacht besteed aan professionalisering, echter de samenhang met kwaliteitszorg en schoolontwikkeling wordt niet gelegd of benadrukt. De professionalisering van scholen in type 1 is verder opvallend veel gericht op teambuilding (via teambrede scholing), mogelijk omdat het daar juist aan lijkt te schorten op deze scholen. Andere professionaliseringsinstrumenten betreffen reeds eerder genoemde zaken zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen en persoonlijke actieplannen, tevredenheidsonderzoek onder leerkrachten en individuele scholing voor zowel Intern Begeleider (IB-er) als leerkracht. De school die bezig is gegaan met het teambuildingstraject noemt ook nog instrumenten zoals coaching, klassenconsultatie, functioneringsgesprekken en nascholing.

▪ *Aanzetten tot integrale cyclische systematiek*

De scholen in type 1 spreken bij kwaliteitszorg allen in generaliserende zin over een cyclisch proces van werken aan verbeteringen, aan opbrengsten en aan de zorg voor kwaliteit. In de praktijk blijkt deze cyclus op deze scholen nog grotendeels te ontbreken. Op de scholen staat kwaliteitszorg nog grotendeels in de kinderschoenen en ook uit gegevens van de inspectie blijkt een samenhangend cyclisch systeem nog onvoldoende aanwezig. Wel signaleert de inspectie dat twee van de drie scholen op dit gebied plannen hebben. Eén school wil gaan werken met een planmatige cyclische werkwijze volgens de Plan-Do-Check-Act systematiek (PDCA) en wenst daarbij vooral aandacht te hebben voor de ‘check-’ en ‘act-fase’, zoals het borgen van zaken, het vastleggen en nemen van maatregelen voor standaardisering van handelen: het routinematig opnemen van procedures en standaarden in de school.

Concluderend kan worden gesteld dat het totaalbeeld van de scholen in type 1 is dat de cyclische werkwijzen nog onvoldoende zijn uitgewerkt en SMART-formuleringen niet worden toegepast.

▪ *Bovenschools beleid kaderstellend, enige autonomie voor de school*

Wat betreft de verhoudingen tussen het bovenschools management en de directeur is er sprake van enige variatie tussen de scholen in type 1. Eén school heeft overigens geen bovenschools management. Op deze school is door een aantal directeuren van de scholen (die onder hetzelfde bevoegd gezag vallen) in bovenschoolse werkgroepen gewerkt aan protocollen, die kaderstellend dienden te worden voor beleidsuitvoering op schoolniveau. In deze constructie kent de school echter wel een sterke mate van autonomie; het bestuur staat nadrukkelijk op afstand en heeft slechts een controlerende en volgende functie. Bij de twee andere scholen, waarbij wel sprake is van een bovenschools management, is sprake van kaderstellend beleid waarbij de school echter autonoom opereert in de schoolspecifieke uitwerking ervan. Ook hier volgt het bovenschools management de ontwikkelingen op afstand en stuurt de directeur de ontwikkelingen in de praktijk zelf aan. Wel heeft het bovenschools management een meer sturende rol ten aanzien van personeelsbeleid. Verder is er regelmatig overleg tussen de directeur en het bovenschools management in de school die bezig is met teambuilding en visie- en missie-ontwikkeling. Verder is er nog een school met een meer betrokken rol van het bovenschools management. Er is op bovenschools niveau samengewerkt aan de formulering van beleid en de visie- en schoolplanontwikkeling. De rol van dat bovenschools management wordt getypeerd als initiërend en stimulerend, de rol van de directeur is uitvoerend, in samenwerking met het team.

▪ *Wisselende commitment van team, inzet op meer betrokkenheid van ouders*

Twee scholen kennen een duidelijke rol toe aan het team, waarbij de input en betrokkenheid van het team bij visieontwikkeling en uitvoering van beleid centraal staat. Hierbij legt één school

eveneens de nadruk op de input van het team om te komen tot een breed gedragen visie. Ook wordt gesproken over het delen van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Bij één school wordt de rol van het team getypeerd als 'neutraal'. Op deze school wordt de verantwoordelijkheid van kwaliteitszorg en de school door het team duidelijk bij de directeur gelegd. Het toekomstige beleid van de directeur is er echter wel op gericht om het team meer te betrekken bij beleid en verbeteringen, met gezamenlijk overleg, taken en verantwoordelijkheden.

Zoals eerder al meerdere malen ter sprake is gekomen, is er op twee scholen duidelijk sprake wisselende betrokkenheid of 'commitment' van het team. Deels zijn teamleden betrokken en actief en deels zijn er teamleden die zich conformeren of niet meewillen in de veranderingsprocessen op de school. Dit levert een duidelijke belemmering op en een van de scholen heeft daarom nadrukkelijk ingezet op teambuilding en een andere school op teambrede scholing.

Ouders worden geïnformeerd over schoolzaken en bij twee scholen worden ouders betrokken bij de zelfevaluatie via een ouderenquête. De medezeggenschapsraad van één van de scholen meent dat ouders zelf meer betrokkenheid kunnen tonen voor de school. Terwijl deze school de openheid, communicatie en laagdrempelige sfeer naar de ouders toe het sterkst lijkt te benadrukken. Op één school is de medezeggenschapsraad onderdeel van een constructie van een ouderorgaan binnen de school, waarbij door gezamenlijk overleg een brede discussiegroep is gecreëerd.

Geconcludeerd kan worden dat het belang van betrokkenheid van ouders en team in deze scholen wel wordt benadrukt, maar in de praktijk nog niet goed van de grond komt. Deze scholen met nauwelijks kwaliteitszorg lijken, meer dan de andere kwaliteitszorgtypen, te kampen met gebrek aan eenheid en dynamiek in het team.

#### ▪ *Gebruik van instrumenten*

Wat betreft het gebruik van een kwaliteitszorginstrument als middel voor zelfevaluatie op de school gebruikt één school het instrument Werken met Kwaliteitskaarten voor Primair Onderwijs (WMK PO). Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van het onderdeel Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP) als inzet voor professionalisering van leerkrachten. Eén school heeft de WMK PO met POP gebruikt, maar gaat in de toekomst hoogstwaarschijnlijk kiezen voor het kwaliteitszorginstrument KwaliteitsMeter Primair Onderwijs. Deze school gebruikt eveneens een ouder-enquête en leerling-enquêtes die zijn opgesteld door de directeur van de school. En de derde school gaat in de toekomst werken aan een meerjarenplanning en de kwaliteitszorgcyclus met de inzet van eveneens de WMK PO en zal daarbij eveneens de opvattingen van de ouders meenemen in de zelfevaluatie via een ouderenquête die nog moet worden gekozen of ontwikkeld. Opvallend is dat de keuze voor het zelfevaluatie-instrument voor alle drie de scholen in type 1 bij het bovenschools management ligt. Op alle scholen heerst de opvatting dat het instrument ook resultaten oplevert voor onderlinge vergelijking, de afname en coördinatie van het instrument vind aldus ook op bovenschools niveau plaats. Daarnaast wordt op de school die de WMK PO al afneemt, de KWaliteitsINdruk (KWIN) afgenomen om de tevredenheid van ouders te meten, eveneens geïnitieerd door het bovenschools management. Ander instrumentarium dat door de scholen wordt gebruikt bij zelfevaluatie is divers van aard. Men noemt in de praktijk vooral overlegvormen (team-, schoolraad-, bouwoverleg), tevredenheidsonderzoek voor leerkrachten, documenten zoals een handboek met protocollen en afspraken, het scholings- en meerjarenplan met SMART-opgestelde resultaten, bestuursvergaderingen, studiedagen, toetsen, coaching, functionerings-, groepsgesprekken en teambuildingactiviteiten.

De ondersteuning die de scholen ontvangen wordt als wenselijk en stimulerend beschouwd voor de ontwikkeling van de school. Het gaat dan om cursussen en voorlichting afkomstig van de onderwijsbegeleidingsdienst en regionale samenwerking in het verband Weer Samen Naar School (WSNS). De WSNS-ondersteuning richt zich vooral op de Intern Begeleider (IB-er) in zorgteams, teambrede en individuele scholing voor leerkrachten op het gebied van pedagogisch klimaat, adaptief onderwijs, klassenmanagement, en op ondersteuning van de directeur bij de uitvoering van beleid. De school die in het teambuildingstraject zit wordt begeleid met een Human Dynamics Training door een regionale adviesdienst.

▪ **Beoordeling rol van de inspectie**

Wat betreft de houding van de scholen in type 1 ten opzichte van de rol van de inspectie is een trend zichtbaar waarin de scholen overwegend positief zijn over de inspectie. Het inspectietoezicht wordt als bevorderend gezien en het inspectiekader hanteert de goede aspecten om de kwaliteit van de school te bepalen. Echter, twee scholen menen wel dat er sprake is van teveel uniformiteit en één school vindt de beoordeling van de inspectie te opbrengstgericht. Het openbaar publiceren van inspectierapporten wordt zowel negatief als positief beoordeeld. Twee scholen menen daarnaast dat de inspectie te veel invloed heeft op de schoolontwikkeling.

## Overzicht bevorderende en belemmerende factoren

### Bevorderend voor kwaliteitszorg in type 1(nauwelijks/enige):

- Meerpitters positief, bovenschoolse samenwerking en directieoverleg, SWV WSNS
- Samenwerking tussen verschillende denominaties als omslagpunt
- Aanwezigheid van achterstandsleerlingen
- Schoolgrootte (kleine overzichtelijke school)
- Perspectief, visie en koersbepaling uiteenzetten
- Gedeelde levende visie, gezamenlijk doel van alle betrokkenen
- Breed gedragen verantwoordelijkheid door de school
- Bottom up input en besluitvorming van team bij beleid
- Planmatig cyclus met regelmatige evaluatie (waaronder bij ouders en leerlingen) en SMART-formuleringen en –normen voor kwaliteitszorg
- Veranderingen in context als impuls: terugloop leerlingenaantal
- Stimulerende rol en enthousiasme IB-er en directeur
- Goed functionerend bovenschools management die duidelijke lijnen uitzet
- Ondersteuning en scholing (waaronder opleiding directeur voor kwaliteitszorg)
- Faciliteiten: beschikbare zorgstructuur, vrijgemaakte tijd
- Open cultuur, eerlijke dialoog en communicatie, met mogelijkheid tot discussie en overleg (o.a. tussen directeur-MR)
- Leeftijdsvariatie, hechtheid, gemotiveerd, zelfbewust team
- Gezamenlijk ouderorgaan als breed gedragen discussiegroep
- Laagdrempelige school voor ouders
- Zichtbaar potentieel leerlingen

### Belemmerend:

- Administratieve rompslomp bij kwaliteitszorg
- Moeizame besluitvorming, gebrek aan overeenstemming
- Wisselende betrokkenheid en wil van teamleden, onvoldoende input van bottom up
- Lange zittijd van ‘niet dynamisch’ personeels
- Tijdsgebrek
- Laagdrempelige school
- Slechte huisvesting en materiaal
- Weinig betrokken ouders
- Gemeente (i.v.m. huisvestingsproblematiek en gemeentepolitiek)





## Hoofdstuk 4 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

### 1. *Introductie*

Samenvattend brengen we hier een aantal kenmerkende karakteristieken van de vier kwaliteitszorgtypen voor het voetlicht. Het betreft aspecten waarop de typen zich met name van elkaar lijken te onderscheiden. Vervolgens wordt elke typering afgesloten met een samenvatting van kritische succesfactoren. Overigens is daarbij juist wel weer sprake van overlap, ofwel er is sprake van een aantal kritische succesfactoren die voor meerdere kwaliteitszorgtypen van belang mogen worden geacht voor scholen die willen (gaan) werken aan een gedegen systeem van kwaliteitszorg.

### 2. *Vier kwaliteitszorgtypen en kritische succesfactoren*

#### *Type 1 met nauwelijks kwaliteitszorg*

De scholen van type 1 met nauwelijks kwaliteitszorg moeten nog echt de stap zetten in de ontwikkeling naar de opzet van een kwaliteitszorgsysteem. Deze scholen zijn niet zoals de scholen in type 2 (modaal) of 3 (vergevorderd) gestimuleerd door een ontwikkelingstraject vanuit het bovenschools management of van een externe organisatie. Een belangrijk verschil met scholen van het modale type 2 is dat de type 1 scholen *niet* worden begeleid of gestuurd via een bovenschools traject. Verder ontbreekt op de type 1 scholen een collegiale en ondersteunende cultuur en is sprake van een gebrek aan consensus over het te volgen kwaliteitsbeleid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de type 1 scholen met veel personele problemen kampen. Deze scholen zijn op dit moment dan ook met name actief met cursussen of worden begeleid gericht op het creëren van saamhorigheid en teambuilding.

Op de type 1 scholen met nauwelijks kwaliteitszorg is weinig aandacht voor SMART-formulering van doelen en ontwikkelingsplannen, en er is sprake van een onvoldoende uitgewerkt planmatig handelen; een integraal cyclische werkwijze wordt in feite niet toegepast.

Opvattingen van ouders worden nog niet consequent meegenomen in een zelfevaluatie. Verder beoordelen deze scholen de diversiteit van leerlingenpopulatie en met name de aanwezigheid van achterstandsleerlingen op de school niet als een positieve stimulans voor schoolontwikkeling hetgeen juist in de andere kwaliteitszorgtypen wel het geval blijkt te zijn.

#### ■ *Kritische succesfactoren voor het ontwikkelingsproces van type 1*

In deze paragraaf gaan we nader in op een aantal kritische succesfactoren die van belang kunnen worden geacht voor scholen die nog nauwelijks bezig zijn geweest met kwaliteitszorg, maar die die daar nu mee aan de slag willen gaan.

Voor dit type van scholen die nog veel werk moeten verzetten lijkt het zinvol dat er een helder en duidelijk bovenschools beleid wordt ontwikkeld. Omslagpunten of aangrijpingspunten die gebruikt kunnen worden om een en ander in gang te zetten zijn bijvoorbeeld een nieuw bestuur(samenstelling), het bovenschool gaan samenwerken, een directeurwisseling, verandering in de personeelsopbouw en dergelijke. Mogelijk dat via inzet op bovenschools management opties aanwezig zijn om extra aandacht te geven aan de leeftijdsvariatie in het team door via bovenschoolse ingrepen de hechtheid, gemotiveerdheid en het zelfbewustheid van het

leerkrachtenteam te beïnvloeden (uitwisseling van leerkrachten, samenwerken in scholennetwerken en dergelijke). Ook externe ondersteuning kan een school of bovenschool management gebruiken om ontwikkelingen te stimuleren. Samenwerken met de andere scholen onder hetzelfde bestuur (meerpitters) lijkt nastrevenswaardig. Dit is ook goed mogelijk via bovenschoolse samenwerking in een regionaal samenwerkingsverband van WSNS. Een goede optie is hierbij overigens ook om aan te sluiten bij reeds beschikbare scholingsmogelijkheden (regionale of landelijke cursussen) die uitgaan van teamscholing en met name aandacht schenken aan teambuilding. Het creëren van eenheid en dynamiek in het leerkrachtenteam via professionalisering lijkt met name op scholen waar nog weinig aandacht is geweest voor kwaliteitszorg nodig. Veel aandacht dient er te zijn voor het ontwikkelen van collegiale ondersteunende cultuur en consensus in de school in brede zin. Echter, van belang is wel dat, naast een bovenschools management dat initieert, aanstuurt, stimuleert en die de grote lijnen uitzet, er wel degelijk ook sprake is van enig autonomie voor de school binnen de gestelde kaders. In de school zelf moeten kaders en (overleg)structuren worden geschapen om, via een strategie van bottom up, de input van het schoolteam bij visieontwikkeling te realiseren. Het lijkt zinvol om te starten met een gedegen positiebepaling van de school, aan de hand van een gedegen arsenaal aan kwaliteitszorginstrumenten. Bij positiebepaling en schoolontwikkeling van de type 1 scholen (nauwelijks kwaliteitszorg) dienen vooral de leerkrachten zelf aan te geven op welke punten zij de school en zichzelf sterk of zwak beoordelen (sterkte-zwakte analyse). Mogelijk kunnen ook leerlingen een rol vervullen om een aantal relevante beginpunten te vinden waarop schoolontwikkeling zich dient te richten. Daarnaast dient men de opvattingen van ouders veel nadrukkelijker mee te nemen bij de zelfevaluatie, de positiebepaling en de keuze van aspecten voor schoolontwikkeling. Belangrijk is juist in dit type scholen met nauwelijks kwaliteitszorg dat uitdrukkelijk wordt gewerkt aan een open cultuur, waarin eerlijk de goede en zwakke kanten van de school kunnen worden besproken. Een eerlijke dialoog en communicatie staat centraal, waarbinnen mensen met verschillende meningen met elkaar in een overleg gaan en er daadwerkelijk sprake kan zijn van discussie. In ieder geval dient juist op deze scholen te worden ingezet op een breed gedragen en gedeelde visie op kwaliteitszorg.

Tenslotte dienen de type 1 scholen bij de keuze van doelen en schoolontwikkelingsplannen terdege aandacht te schenken aan de planmatigheid die bij kwaliteitszorg om de hoek komt kijken: de plan, do, check en act-cyclus dient in ieder geval op bovenschools niveau te worden ingezet, maar liefst ook op schoolniveau. Op het moment dat de school gekozen heeft voor een bepaald schoolontwikkelingstraject dient men daaraan heldere doelen te verbinden: deze dienen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) te worden geformuleerd. Dit is noodzakelijk om een gedegen product – en procesevaluatie mogelijk te maken en zonodig te kunnen komen tot tussentijdse bijstelling in het proces naar een goed systeem van kwaliteitszorg.

### *Type 2 met een modale vorm van kwaliteitszorg*

Op deze scholen met modale kwaliteitszorg is wel al sprake van aandacht voor SMART-formuleringen bij doelstellingen en aandacht voor een cyclische aanpak van het kwaliteitsbeleid. Echter, in de praktijk blijkt dat deze slechts in globale zin wordt toegepast en op dat punt zou veel meer in detail uitgewerkt dienen te worden (ook aldus de inspectie). In dit type met modale kwaliteitszorg valt op dat het bovenschools management een duidelijker en sterkere voorwaardelijke rol vervult bij beleidsontwikkeling terzake kwaliteitszorg. Bovenschools management stuurt in dit type scholen met modale kwaliteitszorg duidelijk meer aan, bepaalt meer expliciet de inhoud van het kwaliteitsbeleid en is ook sterk betrokken bij de keuze van kwaliteitszorginstrumenten en benodigde externe ondersteuning bij kwaliteitszorg.

De type 2 school is sterk gericht op de uitvoering in de eigen school van het bovenschools gestelde beleid; type 2 scholen werken duidelijk minder op het niveau van de eigen school aan beleidsontwikkeling op terrein van kwaliteitszorg.. Er is daarbij dus niet sprake van een centrale rol voor de directeur bij kwaliteitszorg; maar de directeur kent wel enige autonomie in handelen. Kwaliteitszorgtype 2 (modaal) lijkt verhoudingsgewijs ook minder dan type 3 (vergevorderd) de nadruk te leggen op gezamenlijkheid en de rol van team en ouders. Het hecht daaraan overigens wel beduidend meer belang dan de scholen in het eerder beschreven type 1 met nauwelijks kwaliteitszorg.

#### ▪ *Kritische succesfactoren voor het ontwikkelingsproces van type 2*

'Kritische succesfactoren voor type 2 (modale kwaliteitszorg) die zich verder willen ontwikkelen lijken in sterke mate op hetgeen bij het kwaliteitszorgtype 1 naar voren is gebracht.

Naast kaderstellend bovenschools beleid, in eerste instantie vooral topdown ingevoerd, moet er nu meer aandacht komen voor de uitvoering en de eigen schoolpraktijk door directeur en team. Inhoudelijk leiderschap op schoolniveau wordt benadrukt en specifieke scholing voor de directeur van de school kan hierbij noodzakelijk zijn. Het lijkt nastrevenswaardig om meer samenwerking met andere scholen te stimuleren (collegiale ondersteuning, klassenconsultaties, 'maatjes leren' e.d.). Dit is wat gemakkelijker te realiseren in het geval kunnen van 'meerpitters' en scholen die reeds in een WSNS-scholennetwerk zitten.

De school dient expliciet bezig te gaan met het werken volgens principes van de school als lerende organisatie met een nadruk op ontwikkeling van een eigen schoolspecifieke professionele cultuur. Alhoewel deze scholen al in enige mate (modaal) actief zijn met kwaliteitszorg lijkt hier veel specifiekere aandacht nodig voor het SMART-formuleren van helder gestelde doelen en het cyclische en systematische toepassen van de PDCA-cyclus bij de positiebepaling van de school en de keuze van gebieden voor schoolontwikkeling. Een structurele inzet van verschillende zelfevaluatie-instrumenten kan hierbij mogelijk relevante ondersteuning geven; daarbij dient zeker ook hier aandacht te zijn voor de kant van de procesevaluatie.

Overigens geldt ook hier dat de opvattingen van ouders (en leerlingen) bij kwaliteitszorg meer gewicht in de schaal dienen te leggen. Echter centraal blijft de rol van het schoolteam en de inzet op gezamenlijkheid en betrokkenheid. De specifiek input van informatie van individuele leerkrachten bij visieontwikkeling en de nadere uitwerking van het te voeren kwaliteitsbeleid en de daadwerkelijke invoering ervan dient terdege structureel in de school te worden gerealiseerd.

### *Type 3 in een vergevorderd stadium van kwaliteitszorg*

Op dit type van scholen is er bij uitstek een centrale rol voor professionalisering en voor sturing en stimulering van schoolontwikkeling. Belangrijk is hierbij ook dat het autonome karakter van de school bij kwaliteitszorg gestalte krijgt. Op de scholen die in een vergevorderd stadium van kwaliteitszorg zijn is sprake van bovenschools beleid dat slechts in lichte mate kaderstellend is. De feitelijk verantwoordelijkheid voor kwaliteitsbeleid of kwaliteitszorg blijft duidelijk bij de schooldirecteur, die sterk zelfsturend en zelfbepalend voor de eigen school opereert. In feite is het type 3 van kwaliteitszorg bij uitstek een school die werkt vanuit het managementprofiel van de school als lerende organisatie. Principes die veel aandacht krijgen zijn daarbij gezamenlijkheid, consistentie in het team, een ondersteunende collegiale cultuur met nadruk op draagvlak; deze zijn reeds vergaand in de type 3 scholen gerealiseerd. Een open communicatie staat centraal en schoolontwikkeling is gelijk aan professionele ontwikkeling die geïntegreerd is binnen de systematiek van kwaliteitszorg. Professionalisering als motor voor kwaliteitszorg is een gedachte die op dit type scholen daadwerkelijk gestalte heeft gekregen.

De door dit type van scholen gebruikte instrumenten voor kwaliteitszorg en zelfevaluatie zijn goed geïntegreerd in het management van de school (planmatig gebruik, routinematig en geïnstitutionaliseerd). Er wordt in de type 3 scholen met vergevorderde kwaliteitszorg gebruik gemaakt van SMART-formuleringen voor gestelde doelen en verdere schoolontwikkeling en men volgt bij kwaliteitszorg expliciet een werkwijze die de zgn. PDCA-systematiek centraal stelt.

#### ■ *Kritische succesfactoren voor type 3*

Bij het zoeken naar kritische succesfactoren voor type 3 (vergevorderd stadium van kwaliteitszorg) die zich toch nog verder willen ontwikkelen zal het bovenschools management nu (in tegenstelling tot haar rol in de andere kwaliteitszorgtypen), expliciet meer ruimte geven aan de autonomie van de unieke school. Omdat het kader voor kwaliteitszorg en belangrijke randvoorwaarden op deze scholen reeds goed aanwezig zijn, kan de school zich als voorloper of innovatieve school manifesteren. Daarvoor heeft men ruime kaders nodig en kan men niet werken in een keurslijf. Hierbij kan de school ook kiezen om een rol te vervullen in het ontwikkelingsproces van scholen die nog minder vergevorderd zijn met kwaliteitszorg. Mogelijk dat deze scholen ook eerder samenwerking zullen verkiezen in een landelijk netwerk van scholen die reeds vergevorderd zijn.

Bovenschools management 'monitort' en volgt de school op afstand; ze geeft informatie over de stand van zaken door aan directeur en schoolteam. Inhoudelijk leiderschap blijft gewenst, waarbij de directeur minder bepalend en sturend zal gaan optreden en meer als 'peer among peers' een rol vervult.

Externe impulsen kunnen de school de ogen openen voor nieuwe mogelijkheden bijvoorbeeld via samenwerking in een scholennetwerk. De scholen in dat netwerk dienen zich dan wel op een vergelijkbaar ontwikkelingsniveau te bevinden met blijvende aandacht (borging) van principes zoals commitment, draagvlak, betrokkenheid, gezamenlijkheid van team en ouders, leerlingen ook een rol gaan geven. Open communicatie en sfeer moet men blijvend aandacht geven. De gebruikte zelfevaluatie-instrumenten dient men geïntegreerd toe te passen en de nadruk zal liggen op procesevaluatie. Echter, ook deze scholen dienen voort te gaan met het SMART formuleren van doelen en de cyclische systematiek (PDCA) te hanteren voor nieuwe innovaties. Deze scholen zullen relatief meer aandacht moeten schenken aan een gedegen evaluatie van het gekozen systeem van kwaliteitszorg en de borging ervan. De werkzame principes kunnen worden geborgd, ingebed en geïntegreerd binnen de school als professionele organisatie en

schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling worden expliciet met elkaar verbonden (vgl. ook Arts, Kok, Verbiest, Slegers & De Wit, 2003).

#### *Type 4 met een wisselende kwaliteitszorg*

Opvallend is dat met name scholen van het vierde type (wisselende kwaliteitszorg), net als die van het voorgaande type 3 (vergevorderd), zo nadrukkelijk de principes van de school als lerende organisatie lijken na te streven; deze zijn ook in de praktijk van de school en van het werken aan kwaliteitszorg zichtbaar zijn. Mogelijk dat hierbij externe druk om tot nadere ontwikkeling van kwaliteitszorg te komen (via inspectie of andere instanties rondom de school) hierin een rol hebben gespeeld. Op deze scholen is sprake van een sterke nadruk op gezamenlijkheid, accent op bottom up filosofie, gezamenlijke totstandkoming van kwaliteitsvisie, regelmatig gebruik van verschillende overlegvormen voor kwaliteitszorg, een ondersteunende collegiale cultuur en teamconsensus. Centraal staat ook de nadruk op creëren van draagvlak en een expliciet heel duidelijk actieve rol van het leerkrachtenteam bij kwaliteitszorg. Het zijn scholen die juist de afgelopen periode veel tijd en energie steken in de ontwikkeling van kwaliteitszorg.

Het bovenschools management is faciliterend, volgt ontwikkelingen op afstand. Echter, ze is wel nauw betrokken bij keuzes ten aanzien van scholing, de toepassing van integraal personeelsbeleid en de inzet van instrumenten voor kwaliteitszorg. Ouders zijn in het type met wisselende kwaliteitszorg nadrukkelijk betrokken bij zelfevaluatie, en zelfs is in een aantal gevallen sprake van een rol van leerlingen bij kwaliteitszorg. Dit is bij geen van de andere kwaliteitszorgtypen naar voren gekomen.

#### ▪ *Kritische succesfactoren voor het ontwikkelingsproces van type 4:*

Kritische succesfactoren type 4 (wisselende kwaliteitszorg) zijn in vele opzichten dezelfde als bij het tweede type met modale kwaliteitszorg. Echter nu dient de aandacht hier vooral uit te gaan naar opties voor schoolontwikkeling. Positiebepaling is al in een vergevorderd stadium; dus er dient nu de volgende belangrijke stap te worden gezet. Enerzijds geldt hiervoor dan hetzelfde als hetgeen hierboven bij het vergevorderde kwaliteitszorgtype is aangegeven: sluit aan bij netwerken van scholen in de regionale omgeving. Ga uit van een bottom up filosofie, met een nadruk op input en invoering (directeur en team) gericht op schoolontwikkeling (zie de volgende paragraaf). Bovenschoolse betrokkenheid blijft wel noodzakelijk en richt zich daarbij vooral op scholing. De school gaat nu langzamerhand meer autonomie krijgen om zelf kwaliteitsbeleid te ontwikkelen en de vertaling van het bovenschoolse naar schoolniveau en daadwerkelijke uitvoering in school en klas. Ook bij deze scholen is handhaving van en optimalisering van een professionele cultuur en de principes van de school als lerende organisatie cruciaal: gezamenlijkheid, overleg en draagvlak, intervisie en een ondersteunende collegiale cultuur.

Het gaat nu om schoolontwikkeling vanuit een eenduidige positiebepaling met professionalisering als handzaam middel. Nadruk ook in dit type voor input en commitment van team, MR en ouders bij visieontwikkeling en voor de medeverantwoordelijkheid van team en ouders. Het optimaliseren en borgen van continue cyclische werkwijze met behulp van SMART-formulering van doelen dient op deze scholen speciaal aandacht te krijgen. Daarnaast blijft de keuze van kwaliteitszorginstrumenten een punt van zorg. Op deze scholen zou met name aandacht dienen te zijn voor gebruik van instrumenten die vooral geschikt zijn voor schoolontwikkeling. Op geschikte instrumenten daarvoor komen we in de volgende paragraaf terug.

### 3. *Aanbevelingen*

Er is vastgesteld dat sprake is van een groep van bijna driekwart van de Nederlandse basisscholen waar de kwaliteitszorg nog in een beginstadium is. In de dieptestudie is uitgebreid ingegaan op de kenmerkende karakteristieken van de vier kwaliteitszorgtypen en op mogelijkheden om een ontwikkelingsproces in gang te zetten in elk der vier typen van kwaliteitszorg afzonderlijk. Echter, er is sprake van een aantal belangrijke centrale principes die in feite voor alle kwaliteitszorgtypen van belang mogen worden geacht; we noemen deze kort.

#### ➤ *Aanbeveling 1 Centrale principes voor het ontwikkelproces in de Nederlandse basisscholen*

- Gebruik een omslagpunt of andersoortige wijzingen in en rond de school als impuls of aangrijpingspunt tot kwaliteitszorg;
- Bij de opstart en eerste ontwikkeling richting kwaliteitszorg is de rol van een bovenschools management of bovenschools samenwerkingsverband van groot belang;
- Op het moment dat men als school reeds in een vergevorderd stadium is gekomen lijkt daarentegen juist de autonomie van de school heel belangrijk voor professionele en innovatieve en schoolspecifieke schoolontwikkeling;
- De principes van het managementprofiel van de ‘school als lerende organisatie’ dienen nadrukkelijk in de school als organisatie gestalte te worden gegeven;
- Een open en eerlijke dialoog waarin de goede en zwakke kanten van een school door alle betrokkenen ter discussie kunnen worden gesteld is cruciaal; externe ondersteuning is met name noodzakelijk bij scholen die kampen met nogal wat personele problemen;
- Kwaliteitszorgontwikkeling staat of valt met gezamenlijke visieontwikkeling van het schoolteam; in veel van de scholen lijkt aansluiting bij een extern scholingstraject en dan met name specifiek gericht teamscholing, een geschikt instrument;
- Schoolontwikkeling dient uit te gaan van helder en SMART geformuleerde doelen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) en de PDCA-cyclus wordt daarbij als leidend beginsel gebruikt; de noodzaak van inhoudelijk en enthousiasmerend leiderschap kan ertoe leiden dat de schooldirecteur zonodig op dergelijke gebieden extra scholing ontvangt;
- Kwaliteitszorginstrumenten kiezen is een samenspel tussen bovenschools management en de school; echter er dient daarbij specifieke ruimte te worden ingebouwd voor procesevaluatie om zo nodig tot bijstellingen te kunnen overgaan;
- Voor alle typen van scholen geldt dat aansluiting bij netwerken van scholen in de regionale of landelijke omgeving nastrevenswaardig is;
- Ouders (en leerlingen) dienen nadrukkelijker een (structurele) rol te krijgen in het proces van kwaliteitszorg;
- Scholen die reeds in een vergevorderd stadium zijn kunnen worden ingezet bij het ontwikkelingsproces van andere scholen in hun omgeving.

#### ➤ *Aanbeveling 2 Volgen van ontwikkelingen in het wisselende kwaliteitszorgtype*

Er is getracht na te gaan welke positie het vierde cluster met een wisselende kwaliteitszorg nu precies inneemt. Het leek goed mogelijk dat dit een groep scholen is, die door externe instanties

en dan met name door de inspectie is gestimuleerd om meer aandacht te schenken aan bepaalde zaken vanwege het achterblijven van de kwaliteit van het onderwijs. Deze hypothese wordt op tweeërlei wijze ondersteund: (a) door het feit dat deze groep van basisscholen ook significant van de andere afwijkt (survey) voor de rol van de inspectie en (b) zelf aangeeft dat zij in sterke mate extern zijn gestimuleerd om te gaan werken aan kwaliteitszorg. Opvallend is echter dat bij de dieptestudie ook het vergevorderd type 3 in de praktijk juist veelal door externe omstandigheden aan de slag is gegaan met kwaliteitszorg. Het betrof scholen die door de inspectie waren gestimuleerd vanwege (het een aantal jaren geleden) achterblijven van de leeropbrengsten en vervolgens die deelnemen aan het zgn. Onderwijskansenplan. Wat verder opvalt aan de scholen in groep 3 (vergevorderd) en 4 (wisselend) is dat zij beide naast die externe stimulans (en ondersteuning) veelvuldig gebruik maken van principes van het managementprofiel van de 'lerende organisatie', die door de inspectie van het onderwijs en landelijke organisaties zoals Q\*primair worden gestimuleerd. Denk aan het gebruik van de PDCA-cyclus, SMART-formulering van doelen, maar ook de nadruk op collegialiteit, de school als professionele organisatie en de expliciete link met scholing. Hoe dit precies gestalte heeft gekregen is echter nog niet duidelijk. Nader onderzoek kan duidelijk maken welke karakteristieken in de externe omgeving (rol inspectie, ouders, bestuur en management, instanties als schoolbegeleidingsdienst, Q\*Primair, en dergelijke) daarbij van cruciaal belang zijn (geweest).

➤ *Aanbeveling 3 Verdieping kennis dieptestudie: vervolgonderzoek en scenario-ontwikkeling*

Overigens hebben de onderzoekers aangegeven dat in de dieptestudie onder 15 basisscholen al enig zicht is verkregen op mogelijk stimulerende dan wel belemmerende factoren in het werken aan kwaliteitszorg. Het op het spoor komen van dergelijke factoren en wat meer diepgaand uitwerken ervan in scenario's om andere (vergelijkbare) scholen van dienst te zijn, lijkt nuttig. Daarnaast zullen dergelijke relevante factoren opnieuw meegenomen dienen te worden in vervolgonderzoek. Enerzijds, om meer zicht te krijgen op de verschillende manieren waarop een en ander terzake kwaliteitszorg in de vier clusters zijn vervolg krijgt, en anderzijds om te zoeken naar goede voorbeelden waar de substantiële groep van scholen die nog aan het beginstadium van kwaliteitszorg zijn, baat bij kunnen hebben. Een voorbeeld zou kunnen zijn om na te gaan of het gebruik van bepaalde kwaliteitszorginstrumenten scholen meer behulpzaam zijn geweest dan andere, en of de school daar een bepaalde werkwijze bij heeft gevolgd.





## Referenties

- Arts, J., Kok, J., Verbiest, E., Slegers, P. & de Wit, C. (Red.) (2003). *Professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling*. Den Haag: Q\*Primair.
- Bergenhengouwen, L. (2001). *Ontwikkelingen binnen de ISO 9000-familie*. Delft: Nederlands Normalisatie Instituut.
- Bosker, R.J. (2001). Prikkels tot kwaliteitsverbetering. In: R.J. Bosker (Red.). *Kwaliteitszorg. Onderwijskundig lexicon. Editie III* (pp. 13-26). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bosker, R.J. (red) (2001). *Kwaliteitszorg. Onderwijskundig Lexicon. Editie III*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bosker, R.J. Hendriks, M.A. (1997). *Betrouwbaarheid validiteit en bruikbaarheid van een instrumentarium ten behoeve van schoolzelfevaluatie in het basisonderwijs*. Enschede: Universiteit Twente, Onderzoek Centrum Toegepaste Onderwijskunde.
- Chapman, C. (2001). Changing classrooms through inspections. *School Leadership and Management*, 21 (1), p59-73.
- Creemers, B.P.M. (1994). *The effective classroom*. London: Cassell.
- Creemers, B.P.M. & Reezigt, G.J. (1996). School Level Conditions Affecting the Effectiveness of Instruction. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(3), 197-228.
- Dalin, P. (1993). *Changing the school culture*. London: Cassell.
- Deming, W.E. (1989). *Out of the crisis*. Cambridge: MA: MIT Press.
- DIECEC (1999). *Raise the standard. A practical guide to raising ethnic minority and Bilingual pupils' achievement*. Informed by policy and practice in cities across the European Community.
- Earl, L. (2004). *Accountability is not paint by numbers. Key-note paper presented at the International Conference on School Effectiveness and Improvement*, Rotterdam.
- Ehren, M., Wolf de, I & Janssens, F. (2005). *Attitudes and behaviour of school inspectors; are there any systematic differences between types of inspectors?*. Paper voor Werkgroep Verantwoording, toezicht en onderwijs. Amsterdam.
- Gray, J., Hopkins, D., Reynolds, D., Wilcox, B., Farrell, S. & Jesson, D. (1999) *Improving Schools: performance and potential*. Buckingham: Open University Press.
- Gray, J.M. Hofman, W.H.A. Hofman, R.H. & Daly, P. (2004). Summary and implications for worldwide education. In: R.H. Hofman et al. (Eds.) (2004). *Institutional context of education systems in Europe. A cross-country comparison on quality and equity*. Dordrecht/Boston/London. Kuwer Academic Publishers.
- Hallinger, P. (2003) Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), p329-351.
- Hargreaves, A. (1995). *Changing teachers, changing times. Teachers' work and culture in the post modern age*. London: Cassell.
- Hendriks, M. (1998). *Quality evaluation in school education*. The Netherlands: National report OCTO, Twente.
- Hendriks, M.A. Doolaard, S., & Bosker, R.J. (2002). *Using school effectiveness as a knowledge base for selfevaluation in Dutch schools*. In A.J. Visscher & R. Coe (Eds). *School improvement through performance feedback* (pp. 115-142). Lisse: Swets & Zeitlinger, Publishers.

- Hendriks, M.A., & Wognum, A.A.M. (1998). *Systematisch werken aan kwaliteitssystemen: een kritische bespreking*. In: S. Auûr (Red). Gids voor Onderwijsmanagement. Domein 1b pp. 121-141. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Hofman, R.H. (1993a). *Effectief schoolbestuur. De bijdrage van schoolbesturen aan de effectiviteit van basisscholen*. (Academisch proefschrift). Groningen: Rijksuniversiteit: Groningen/RION.
- Hofman, R.H. (1995). Contextual influences on school effectiveness: the role of school boards. *School Effectiveness and School Improvement*. 6, 4, pp. 308-331.
- Hofman, R.H. & Vonkeman E.B. (1995). *Conditie voor adaptief onderwijs: De onderwijsmethode*. Groningen: GION/RUG.
- Hofman, R.H. & Vonkeman, E.B. (1995). *Bronnenboek adaptief onderwijs*. Groningen: GION/RUG.
- Hofman, R.H. & Vonkeman, E.B. (1996). Onderwijsmethoden en adaptief onderwijs. *Pedagogische Studiën*, (73). No 6, pp. 411-422.
- Hofman R.H, Hofman, W.H.A. & Guldemond, H. (1999). Social and cognitive outcomes: A comparison of contexts of learning. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 10, No. 3, pp 352-366.
- Hofman,R.H., Hofman, W.H.A. & Guldemond, H. (2000). *Effectieve sociale contexten van leren*. Groningen/Rotterdam: GION/RISBO.
- Hofman, R.H. & H. Steenbergen (2001). Onderzoek naar integraal schoolbeleid. In: Dekkers, H., Kok, H. J. & Meijer, C. (Red.). *Primair onderwijs: het beleid onderzocht. Conferentieverslag BOPO*, pp.37-45. Den Haag: NWO.
- Hofman R.H, Hofman, W.H.A. & H. Guldemond (2001). Social context effects on pupils' perception of school. *Learning and Instruction*. 11, Pp.171-194.
- Hofman R.H, Hofman, W.H.A. & H. Guldemond (2001). The effectiveness of cohesive schools. *International Journal of Leadership in Education*. Vol. 4 No. 2. Pp.115-135.
- Hofman, R.H., H. Steenbergen & I.D. Hovius (2002). *Integraal Schoolbeleid*. Eindrapport. Groningen: GION/RUG.
- Hofman, R.H., H. Steenbergen & I.D.Hovius (2002). *Integraal Schoolbeleid. 'Best-practices'*. Groningen: GION/RUG.
- Hofman, R. Hofman, A, Gray, J. Daly, P. (2003). *Institutional contexts of education systems in Europe. A cross-country comparison of quality and equity*. Kluwer Academic Press.
- Hofman R.H., Hofman, W.H.A. & H. Guldemond (2003). Effective families, peers and schools. A configurational approach. *Educational Research and Evaluation*. Vol 9, No 3. Pp. 213-237.
- Hofman, R.H. & W.H.A. Hofman (2003). *Ontwerp van een beoordelingskader voor zelfevaluatie-instrumenten voor scholen*. Groningen/Rotterdam: GION/RISBO.
- Hofman, R.H., Hofman, W.H.A., Dijkstra, N.J. & de Boom, J. (2004). *Q\*Primair Monitor Kwaliteitszorg*. Peildatum eind 2003. Groningen/Rotterdam: GION/RISBO.
- Hofman, R.H. & Steenbergen, H. (2004) The effectiveness of policy programs for disadvantaged pupils. *Journal of Education for Students Placed At Risk* (JESPAR). Vol.9, No3. Pp. 215-239.
- Hofman, W.H.A. (1993b). *Effectief onderwijs aan allochtone leerlingen*. [Effective Education for Migrant Pupils]. Ph.D Thesis. RISBO Delft: Eburon.
- Hofman, W.H.A.: Education Improvement Programmes in European Cities: context, content and research (1996). *A keynote by policy and practice in cities across the European Community*.

- Hofman, W.H.A., Boom, de J., Hofman, R.H., & Dijkstra, N.J (2004). *Variatie en effectiviteit van de gemeentelijke regiefunctie*. RISBO/Rotterdam; GION/Groningen.
- Hofman, R.H., Jong, de, Kooiman (2005). *Praktijkbeschrijvingen van 18 veelbelovende varianten van adaptief onderwijs*. Groningen: GION/RUG.
- Horsman, K. (2002). Samen doordacht leren: Drie onmisbare bouwstenen voor goede kwaliteitszorg. *Meso magazine*, 123, 14-18.
- Inspectie van het Onderwijs (1997). *Onderwijs op maat*. Den Haag: SDU.
- Inspectie van het Onderwijs (1999). *Onderwijsverslag Primair Onderwijs 1999*. Den Haag: SDU.
- Inspectie van het Onderwijs (2001). *Onderwijsverslag over het jaar 2000*. Den Haag: SDU.
- Inspectie van het onderwijs (2002). *Jaarverslag 2002. Inspectie van het onderwijs*, Utrecht.
- Inspectie van het onderwijs (2002). *Onderwijsverslag over het jaar 2001* (Den Haag: SDU).
- Inspectie van het onderwijs (2003). *Onderwijsverslag over het jaar 2002* (Den Haag: SDU).
- Inspectie van het onderwijs (2003a). *De kern van de zaak. Werken aan kwaliteitszorg in het primair onderwijs*. Inspectie van het onderwijs, Utrecht.
- Inspectie van het onderwijs (2003b). *Toezichtkader Primair Onderwijs. Inhoud en werkwijze van het inspectietoezicht conform de WOT*. Brochure. Inspectie van het onderwijs, Utrecht.
- Inspectie van het onderwijs (2003c). *Veranderd toezicht. De inspectie van het onderwijs en de Wet op het onderwijstoezicht*. Inspectie van het onderwijs, Utrecht.
- Kamphof, G. (2001). *Kwaliteitszorg in fasen. Aanbevelingen voor het ontwikkelen van een meer integraal en systematisch kwaliteitsbeleid*. (Concept van een brochure). Retrieved from <http://www.kwaliteitsring.nl>.
- Klaver, H. (2003). *Quality Development of Schools Bases on International Quality Comparisons. Een project van de Bertelsmann Foundation Informatiemap*. INIS-project 2001-2005.
- Kwin (kwaliteitsdruk). Kopmels, D. (1991). *'Effectieve schoolontwikkeling'*, RPCZ, Middelburg.
- Leithwood, K., K. Edge & D. Jantzi (1999). *Educational accountability: The state of the art. International Network for Innovative School Systems (INIS)*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers.
- Learmonth, J. (2000). *Inspection. What's in it for schools?* London/New York: Routledge/Falmer.
- Leithwood, K. & L. Earl (2000). *Educational accountability effects: an international perspective. Peabody Journal of Education*, Vol. 75, number 4. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Leithwood, K. (2001). *School leadership in context of accountability policies*. International Journal of Leadership in Education, 4, 217-235.
- Leithwood, K., Aitken, R., & D. Jantzi (2001). *Making schools smarter: a system for monitoring school and district progress*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K. (2005). *Educational leadership. A review of the research*. Laboratory for Students Success (LSS): Temple University Center for research in Human Development and Education.
- Leithwood, Edge & Jantzi (1999). *Educational Accountability: The State of the Art. Section A*. [p9-29] Bertelsmann Foundation Publishers: Gütersloh.
- Linn, R., Baker, E. & Betebanner, D. (2002). *Accountability systems: Implications of requirements of the no child left behind act of 2001*. Educational Researcher, 31 (6) 3-17.
- MacBeath, J., Meuret, D., Schratz, M. & Jakobssen, L.B. (1999). *Evaluating quality in school education. A European pilot project. Final report. European Commission* (Educating Training Youth).

- Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen (1994). *Schevenings Beraad Bestuurlijke Vernieuwing. Gezamenlijke richtinggevende uitspraken*. Den Haag: SDU.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrans, B. & Lampel, J. (1999). *Op strategie-safari*. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management. Schiedam: Scriptum. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. et al (2002). *The strategy process*. Pearson Ed. Harlow.
- Mortimore, P. Sammons, P., Stoll, P. Lewis, L. & Ecob, R. (1988). *School matters: the junior years*. Somerset, Open Books.
- Newmann, Fred M. & King, M. Bruce (1997). Accountability and school performance: Implications from restructuring schools. In *Harvard Educational Review*, 67 (1) 41-74.
- Newmann, Fred M; King, M. Bruce; Rigdon, Mark (2001). *Accountability and School Performance: Implications from restructuring schools*. Final Deliverable.
- Nicolaidou, M & Ainscow, M. (2005) Understanding underperforming schools: Perspectives from the inside. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 16, No. 3, pp 229-248.
- Oberon (2002). *Nulmeting kwaliteitszorg basisonderwijs*. Eindrapportage. Utrecht: Oberon.
- Onderwijsraad (1997). *Toegankelijkheid van het Nederlands onderwijs. Advies van de Onderwijsraad*. Den Haag: SDU-project.
- Ouston, J., Fidler, B. & Earley, P. (1997) What do schools do after Ofsted school inspections, or before? *School Leadership & Management*, 17,(1), p95-104.
- Projectgroep Q\*Primair (2001). *Q\*Primair. Kwaliteit als primaire zorg*. Projectplan versie 10. Den Haag: projectgroep Q\*Primair.
- Reezigt, G.J.(Ed.) (2001). *A framework for effective school improvement*. Final report of the SI. Gemeenschappelijk Centrum voor Onderwijsbegeleiding.
- Reynolds, D. & Teddlie, C. (2000). *The process of school effectiveness*. In: Teddlie, C. & Reynolds, D. (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London/New York: Falmer Press.
- Reynolds, D. Creemers, B, Stringfield, S., Teddlie, C. & Schaffer, G. (Eds.) (2002). *World class schools. International perspectives on school effectiveness*. London: RoutledgeFalmer.
- Roders, R., Van der Wolf, J.C. (1994). *Case/IMS*; J. Keefe (NASSP, USA). Nederlandse licentie: SENECA, Amsterdam.
- Rosenthal, L. (2004). Do school inspections improve school quality? Ofsted inspections and school examination results in the UK. *Economics of Education Review*, 23, p143-151.
- Sammons, P., Hillman, J. and Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools. A review of school effectiveness research*. London: OFSTED.
- SAS, *Systematisch analyse schoolontwikkeling: instrument voor schooldiagnose voor het voortgezet onderwijs*. Voogt, J.C. (1995), APS, Utrecht.
- Scheerens, J. (1989). *Wat maakt scholen effectief?* 's-Gravenhage: SVO.
- Slavin, R. (1987). *'A theory of school and classroom organization'*. Educational Psychologist, 22, 2, p. 89-108.
- Steenbergen, H. & R.H. Hofman (2002). The effectiveness of policy programs for disadvantaged pupils. In review: *Journal of Education for Students Placed At Risk* (JESPAR).

- Stoll, L. & F. Wikeley (1998). Issues on linking school effectiveness and school improvement. In W.T. Hoeben (1998) (Red.). *Effective School Improvement: State of the Art Contribution to a Discussion*. p. 29-58. Groningen: GION/RUG.
- Stringfield, S., Reynolds, D. & Schaffer, E.C. (2001). *The High Reliability Schools Project*. Paper presented at the ICSEI, Toronto, 2001.
- Stringfield, S. & R. Slavin (2001). *Title 1: Compensatory education at the crossroads, sociocultural, political and historical studies in education*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Teddlie C. & Reynolds, D. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. London: Falmer Press.
- Van de Grift, W.J.C.M. & Houtveen, A.A.M (2005). *Underperformance in Primary schools*. ICSEI-paper. Barcelona, 2005.
- Van Petegum, P. (1997). *Scholen op zoek naar hun kwaliteit. Effectieve scholenonderzoek als inspiratiebron voor de zelfevaluatie van scholen*. Gent: Universiteit Gent.
- Voogt, J.C. (1995). Schooldiagnose. In: H.P.M. Creemers (Red.). *Onderwijskundig lexicon*. (pp. F3325-1-38). Alphen aan den Rijn: Samson.
- Voogt, J.C. (1995b). *Instrument voor schooldiagnose, voortgezet onderwijs*. Systematische Analyse voor Schoolontwikkeling. Utrecht: APS.
- Websites: [www.owinsp.nl](http://www.owinsp.nl); [www.qprimair.nl](http://www.qprimair.nl); [www.kwaliteitsring.nl](http://www.kwaliteitsring.nl); [www.kwaliteitsplein.nl](http://www.kwaliteitsplein.nl); [www.highreliability.co.uk](http://www.highreliability.co.uk); [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int); [www.q5.nl](http://www.q5.nl); [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl); [www.ink.nl](http://www.ink.nl); [www.toetswijzer.kennisnet.nl](http://www.toetswijzer.kennisnet.nl), [www.owinsp.nl](http://www.owinsp.nl), [www.nen.nl](http://www.nen.nl), [www.inis.stiftung.bertelsmann.de](http://www.inis.stiftung.bertelsmann.de), [www.risbo.org/bopokwaliteit](http://www.risbo.org/bopokwaliteit)
- Wilcox, B. & Gray, J. (1996). *Inspecting school: holding schools to account and helping schools to improve*. Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- Willms (1992). *Monitoring school performance: A guide for educators*. London: The Falmer Press.
- Wolf de, I.F. & Janssens, F.J.G. (2005) *Effects and side effects of inspections and accountability in education; an overview of empirical studies*. Paper for Werkgroep Verantwoording, toezicht en onderwijs. Amsterdam.



